



UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA (UCA).

PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y DIRECCION DE
EMPRESAS, (MADE).

“ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE LA AMPLIACION DE LA CAFETERIA -
BUFFET EL SOL, EN EL COMISARIATO DE LA POLICIA NACIONAL
DE MANAGUA EN DICIEMBRE 2011”.

ELABORADO POR:
LARRY NOEL DAVILA HERRERA.

Managua, Nicaragua
Octubre, 2011

INDICE

CAPITULO	PÁGINA
I. RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II. INTRODUCCIÓN.....	2
III. ANALISIS MACROAMBIENTAL.....	5
III.1.- FACTORES ECONOMICOS.....	5
III.2.- FACTORES DEMOGRAFICOS.....	20
III.3.- FACTORES POLITICOS LEGALES.....	21
III.4.- FACTORES CULTURALES.....	25
IV. ANALISIS INDUSTRIAL.....	26
IV.1.- CARATERIZACION GENERAL DE LA INDUSTRIA.....	26
IV.2.- ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS Y DE LA ACCION DEL GOBIERNO.....	41
V. CONCLUSIONES DEL ANALISIS EXTERNO.....	54
VI. PROYECTO A NIVEL DE PREFACTIBILIDAD.....	55
VI.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	55
VI.2 JUSTIFICACION DEL PROYECTO.....	55
VI.3 ESTUDIO DE MERCADO.....	56
VI.4 ESTUDIO TECNICO.....	66
VI.5 ESTUDIO FINANCIERO.....	74
VII. CONCLUSIONES.....	81
VIII. RECOMENDACIONES.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	82
ANEXOS.....	83
ANEXO No.1.- CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS.....	84
ANEXO No. 2.- TABLA DE AMORTIZACION.....	85
ANEXO No. 3.- ESTADO DE RESULTADO.....	86
ANEXO No. 4.- BALANCE GENERAL.....	87

INDICE

CAPITULO	PÁGINA
ANEXO No. 5.- FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	88
ANEXO No. 6.- ANEXO DE RECUPERACIONES.....	89
ANEXO No. 7.- FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO....	90
ANEXO No. 8.- FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO....	91
ANEXO No. 9.- RESUMEN DE RAZONES FINANCIERAS.....	92
ANEXO No. 10.- DISEÑO DE FACHADA DE LA CAFETERIA.	93
ANEXO No. 11.- DISEÑO DE FACHADA DE LA CAFETERIA.	94
ANEXO No. 12.- DISEÑO DE PUBLICIDAD BANNERS.	95
ANEXO No. 13.- DISEÑO DE PUBLICIDAD MENU.	96
ANEXO No. 14.- DIAGNOSTICO CREACION DEL CAFETIN.	97
ANEXO No. 15.- METODOLOGIA Y ANALISIS ENCUESTA.	98

I. RESUMEN EJECUTIVO:

Nuestro estudio de pre-factibilidad ha sido realizado en el Comisariato de la Policía Nacional. Nuestra investigación fue enfocada en la categoría de alimentos procesados que se ofertan dentro de la cafetería del Comisariato de la Policía Nacional y en este se analizó la viabilidad técnica y financiera para realizar la remodelación, equipamiento y ampliación de la cafetería en 197.77 m² adicionales. El área total que tendrá la cafetería-buffet al terminar la ampliación es de 317.52m².

Con esta ampliación la empresa espera alcanzar los siguientes objetivos: a) Incrementar las ventas de comidas preparadas. b) Incrementar las utilidades aportadas por la Cafetería del Comisariato P.N. Para ello se requiere habilitar de espacios más amplios para que los clientes puedan degustar los alimentos preparados en la cafetería; antes o después de su experiencia de compra en las distintas aéreas de venta del Complejo.

Las proyecciones financieras del presente estudio se hicieron basadas en cifras reales generadas en la cafetería en el año 2011 como año base. Por medio del estudio financiero se determinó que el proyecto de ampliación, remodelación y equipamiento de la cafetería-buffet del Comisariato de la P.N. es idóneo para los intereses financieros y comerciales de la empresa. También se determinó que la inversión será recuperada en un plazo de tres años y que esta se establecerá como un servicio hacia adelante en la cadena de valor del Comisariato.

Se propone a la Junta Directiva del Comisariato optar por un financiamiento externo para obtener los fondos que se requieren para la ampliación a través de una institución financiera a un plazo no menor de 5 años y una tasa de intereses fija sobre saldo de hasta un 12% anual.

II. INTRODUCCION

La Dirección Superior de la Policía Nacional en aras de institucionalizar los beneficios para sus oficiales y sobre la base de la ley No. 228 de la Policía Nacional, que indica: “es potestad de la policía la creación de un comisariato y centros de recreación que mejoren el nivel de vida de los miembros del Ministerio de Gobernación”, emitió y aprobó la disposición Numero 020/2002, el 7 de agosto de 2002, para la creación del Comisariato de la Policía Nacional como política especial de personal para los miembros de la policía nacional.

En el año 2005 la jefatura a cargo de la Primer Comisionada Aminta Granera Sacasa ha promovido proyectos que permitan mejorar el nivel de vida de sus oficiales por lo que ha facilitado y aprobado la ampliación del Comisariato y Tienda P.N. Dentro de la mayoría de las delegaciones departamentales de la policía en el país donde se ofrecen productos de la canasta básica al crédito, a precios competitivos, con calidad, higiene y seguridad para los oficiales de la policía nacional.

Por otro lado la jefatura ha impulsado programas de financiamiento de viviendas de orden social para los funcionarios policiales, ampliación de las salas de emergencia del Hospital Carlos Roberto Huembés, y de promover el fortalecimiento del Instituto de Seguridad Social y Desarrollo Humano (ISSDHU) del Ministerio de Gobernación en el cual la Policía Nacional cuenta con la mayor participación de miembros y por ende de aportes; este instituto ha sido la mayoría de veces el ente que ha facilitado los fondos de financiamiento para los proyectos de ampliación del Comisariato de la Policía Nacional.

En la actualidad el Comisariato de la Policía Nacional cuenta con una cafetería que opera a partir del año 2011, con una área asignada de 119.75 metros cuadrados, habiendo tenido una alta aceptación se enfrenta a la tarea de valorar la ampliación de la capacidad instalada.

El presente estudio de pre-factibilidad fue realizado para determinar la viabilidad técnica y económica para la remodelación, ampliación y equipamiento de la cafetería-buffet del Comisariato de la Policía Nacional (CPN) ubicada en la ciudad de Managua, actualmente la cafetería cuenta con un área de 119.75 m² a los que le adicionarán 197.77 m² más y con esa ampliación, el área total de la Cafetería-buffet será de 317.52 m².

Con la ampliación, el Comisariato espera alcanzar los siguientes objetivos: a) Incrementar las ventas de comidas preparadas. b) Incrementar las utilidades aportadas por la Cafetería del Comisariato P.N. Para ello se requiere habilitar de espacios más amplios para que los clientes puedan degustar los alimentos preparados en la cafetería; antes o después de su experiencia de compra, ya sea para consumir en el local o para llevar a casa y/o oficinas.

Las limitantes que presenta este trabajo son; identificación a través de encuestas, bases de datos desactualizadas, información histórica de solo un año de antigüedad, clientes insatisfechos, dispersión de los clientes, pero se utiliza información histórica registrada en la base de datos sobre la demanda de los platillos con mayor o menor rotación, clientes atendidos, rentabilidad generada. De igual forma a nivel institucional se cuenta con la base de datos nacional, con los nombres, rangos salariales y composición familiar del segmento de interés, esto les facilitó la recopilación financiera, demográfica y de hábitos de preferencia ubicando a los clientes por medio de la base de datos.

La metodología que se utiliza para el estudio de pre-factibilidad es a través de análisis financieros estimando la VAN y TIR del proyecto bajo la modalidad de financiamiento interno y externo, registros financieros y contables del Comisariato P.N. del año 2011, apoyado con encuestas, analizadas en el programa SPSS, y de fuentes secundarias tales como: bases de datos del departamento de RRHH y del área de comercialización en la cual se obtuvo la cantidad de ventas, compras y rentabilidad por cada producto del Cafetín.

En el capítulo I: Resumen Ejecutivo, presenta una breve síntesis del análisis del proyecto de pre-factibilidad, incluyendo conclusiones y recomendaciones de orden financiero.

El capítulo II: Introducción, incluye una breve introducción del estudio de pre-factibilidad, donde se incluyen los objetivos del trabajo, justificación, alcance, limitaciones, metodología.

En el capítulo III: Análisis macro ambiental, describe los factores económicos, externos, demográficos, políticos, legales y culturales que tienen mayor influencia en la industria comercial del sector de los supermercados.

En el capítulo IV: Análisis industrial, se realiza un análisis del sector de supermercados, se presenta la caracterización de la industria, amenazas de nuevos ingresos, intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, amenazas de productos sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y acciones del gobierno.

En el capítulo V: Conclusiones del Análisis Externo, de acuerdo al análisis de las cinco fuerzas competitivas se determinó las amenazas y oportunidades en el ambiente externo.

El capítulo VI: Proyecto a nivel de pre-factibilidad, comprende los objetivos del estudio del proyecto, justificación, estudio de mercado, estudio técnico y estudio financiero.

El capítulo VII: Conclusiones, se presentan las apreciaciones finales del proyecto a nivel de pre-factibilidad.

El capítulo VIII: Recomendaciones, se presenta en base a las conclusiones planteando acciones que puede tomar la gerencia del comisariato P.N.

III. ANALISIS MACROAMBIENTAL

III.1.- FACTORES ECONOMICOS

Comportamiento del PIB 2006-2010¹: En términos anuales, dentro el período 2006-2010, el PIB del año 2009, registró una tasa negativa de crecimiento del 1.5%.

La profundización de la crisis económica mundial, aunada a las consecuencias derivadas del fenómeno climático El Niño, fueron algunos de los principales factores adversos que enfrentó la economía nicaragüense durante el 2009.

Para el año 2010, la actividad económica registró un crecimiento anual de 4.5% en 2010. Este resultado estuvo asociado, principalmente, a la recuperación de la economía mundial, evento que conllevó a un incremento de las exportaciones y a la generación de impulsos en la demanda interna, en un ambiente de estabilidad macroeconómica.

Evolución del gasto: La actividad económica recibió aportes marginales positivos de la demanda interna (5.0 puntos porcentuales) y de las exportaciones (5 puntos porcentuales). No obstante, la demanda externa neta (exportaciones menos importaciones) contribuyó con -0.5 puntos porcentuales. La inversión registró una recuperación de 29.8 puntos porcentuales con relación al año anterior, y fue reforzada por el crecimiento del consumo (3.2%). Por su parte, las exportaciones crecieron 13.2%, en tanto las importaciones lo hicieron en 10.8%, consistente con la mayor absorción.

La recuperación del consumo privado se sustentó en un mayor ingreso disponible de las familias, generado a partir del crecimiento de la actividad económica, la recuperación de las remesas y del crecimiento del salario real. Dos factores particulares que probablemente incidieron en el aumento del ingreso real

¹ Boletín económico Banco Central de Nicaragua, Producto Interno Bruto

disponible fueron los ajustes en el salario mínimo y la entrega de una transferencia, financiada por la cooperación venezolana, a los trabajadores que devengan un salario igual o menor a 5,500 córdobas en las dependencias del sector público. No obstante, el crecimiento del consumo privado fue afectado negativamente por la caída en el saldo real de crédito al consumo, tanto en la modalidad de tarjetas de crédito como en préstamos de consumo personal.

Por su parte, el consumo público agregado no varió, sin embargo, de manera desagregada se registraron aumentos en las transferencias, pago de remuneraciones y gasto en programas sociales, destacándose el bono a trabajadores de la salud y el mayor gasto en bienes y servicios dirigidos a los programas de asistencia social, los que fueron respaldados por una mayor recuperación de los ingresos fiscales.

La inversión privada inició su recuperación a partir del segundo semestre del año, debido al crecimiento en el componente de maquinaria y equipo y la construcción de nuevas Zonas Francas, así como una menor caída en el destino residencial.

Por el contrario, la inversión pública registró una contracción de 6.6%, afectada por factores administrativos, financieros y climatológicos; específicamente atrasos en los procesos de licitación de proyectos, en la entrega de recursos financieros externos y en la ejecución de diversos proyectos debido a los excesos de lluvias. No obstante, la ejecución del Programa de Inversión Pública (PIP) fue de 93.5%, superior a la de los últimos dos años (81.4% en 2008 y 91.9% en 2009), en la cual incidió fundamentalmente la ejecución de recursos internos (99.7%), contrarrestado parcialmente por la sub-ejecución de donaciones y préstamos.

Enfoque de la producción: Las actividades productivas respondieron de manera generalizada a los impulsos generados por la demanda, particularmente aquellas actividades vinculadas a los mercados externos. Los grupos de actividades que mayor dinamismo registraron frente a esos impulsos fueron las primarias (7.7%) y

la industria manufacturera (7%), a pesar de la caída de la producción de bebidas, productos de madera y no metálicos. Por su parte, las actividades de comercio y servicios mostraron crecimiento, excepto los servicios financieros. Finalmente, la construcción disminuyó su ritmo contractivo, dando indicios de recuperación.

Actividades agrícolas: Las actividades agrícolas registraron un crecimiento de 5.9% por el dinamismo del café, caña de azúcar y oleaginosas, parcialmente contrarrestado por la caída de la producción de granos básicos.

Industria manufacturera: El valor agregado de la industria manufacturera creció 7%. El repunte de la producción manufacturera estuvo asociado, principalmente, a impulsos de la demanda externa, generados por la recuperación económica de países socios y la apertura de nuevos mercados internacionales.

Las ramas que mostraron mayor dinamismo fueron: 1) rama de bienes alimenticios con un crecimiento de 7.8% debido al crecimiento acelerado de las exportaciones al mercado venezolano y la estabilización de precios acordada por el gobierno en la demanda interna del consumo de la producción de carne de pollo, la producción azucarera creció favorecida por el incremento que registraron los precios internacionales, 2) la rama textil-vestuario registro un crecimiento de 18% debido a la demanda externa de los productos confeccionados por las empresas de Zona Franca principalmente por los EEUU.

En contraste, la rama de bebidas registró un decrecimiento de 3.1%. La reducción fue provocada por diversos factores, entre los que destacan: incremento de los precios, importación de bienes sustitutos y afectación por las lluvias, que generó problemas en la distribución y en la promoción de estos productos. Por otra parte, las industrias de madera y no metálicos, aunque mantuvieron un decrecimiento en el año, redujeron el ritmo de su caída debido al comportamiento que registró la construcción (actividad que mayor demanda este tipo de bienes).

Comercio y servicios: Las actividades de comercio y servicios revirtieron su tendencia negativa de 2009, alcanzando un crecimiento de 2.1% en 2010. Este resultado fue producto del aumento del valor agregado de las diversas actividades que la integran, exceptuando la actividad de intermediación financiera, que se contrajo por segundo año consecutivo. Entre las actividades de mayor crecimiento se encuentran: energía, agua potable y comercio.

El crecimiento del sector energético fue de 4%, producto del aumento de la generación, principalmente hidroeléctrica, favorecida por la cantidad de lluvia que cayó en todo el territorio nacional durante el año. Por su parte, el valor agregado de los servicios de agua potable y alcantarillado registró un crecimiento de 5%, producto del aumento del consumo residencial (más de 80% del consumo nacional).

Finalmente, la actividad de comercio registró un crecimiento de 3.8%, explicado por la comercialización de productos agrícolas e industriales, entre los que se destacaron los rubros de café, azúcar, carnes, pescados, lácteos y textiles, entre otros, y reforzado por el aumento en las importaciones de mercancías de consumo final y materias primas.

Construcción: La construcción redujo su ritmo contractivo y registró una caída de 12.5% en 2010. A nivel de componentes, se registró desaceleración en la caída de la construcción privada, 15.6 puntos porcentuales menos con relación al año anterior, mientras que el componente público se contrajo 7.1% (crecimiento de 22.2% en 2009). El factor de mayor incidencia en el comportamiento de la actividad constructora fue el Programa de Crédito Justo para la Vivienda de Interés Social.

En consonancia con el comportamiento del destino residencial, las construcciones industriales, comerciales y de servicios redujeron su ritmo contractivo, a través del

surgimiento de construcciones de nuevas Zonas Francas, obras comerciales y turísticas en varios departamentos del país.

Análisis de la Inflación 2006-2010²: Durante el año 2010, La inflación nacional acumulada fue 9.2 % en 2010 (0.9% en 2009), como resultado de fluctuaciones en la oferta de productos, principalmente alimenticios, y por el incremento del precio internacional de los principales granos básicos y del petróleo. El precio del petróleo WTI presentó un aumento de 19.4% en 2010 y finalizó en diciembre con un precio promedio de 89.3 dólares por barril, el cual fue el máximo alcanzado en el año.

La dinámica de los precios internos de los alimentos, estuvo sujeta a los cambios en los precios internacionales de algunos bienes primarios, debido a la estacionalidad de la producción de bienes de origen agropecuario y a la afectación de fenómenos climatológicos que provocaron pérdidas de las cosechas.

Además del efecto directo en el precio de los alimentos y combustibles, también se observó consecuencias de segunda vuelta en la conformación de los precios de artículos que utilizan esos productos como insumos, tal es el caso de los servicios de suministro de comida, energía eléctrica y transporte.

Los servicios de suministro de comida registraron un alza en platos preparados para llevar, en la segunda mitad del año, impulsada principalmente por el alza de los frijoles cocidos. Por otro lado, el IPC de energía eléctrica aumentó 9.57%, debido al ajuste tarifario autorizado por el INE en mayo y la aplicación del deslizamiento cambiario. Por último, el aumento en el precio de los combustibles tuvo efecto en el incremento de los servicios de transporte escolar (9.47%) y taxi (5.05%).

² Boletín económico Banco Central de Nicaragua, Inflación, empleo y salarios

La dinámica inflacionaria registró los mayores repuntes en el primero y cuarto trimestre del año, asociados a incrementos en las divisiones de: 1) alimentos y bebidas no alcohólicas, por una disminución de la oferta de productos de origen agropecuario; 2) educación, por el incremento en matrículas y aranceles en febrero; 3) transporte, afectado por el alza en combustibles; y 4) restaurantes y hoteles, por el repunte en el precio de platos preparados para llevar, principalmente en el último trimestre.

La inflación del resto del país superó a la de Managua, a diferencia de lo ocurrido el año previo. Sin embargo, Managua contribuyó con el mayor aporte marginal a la inflación nacional. La inflación del resto del país se originó principalmente por la elevada contribución de las divisiones recreación y cultura, dada la mayor ponderación del billete de lotería, restaurantes y hoteles, y el incremento de precios en el servicio de almuerzo.

Empleo 2006 – 2010: El promedio de trabajadores asegurados al INSS se ubicó en 534,881 personas en 2010, lo cual se tradujo en un incremento de 31,186 nuevos afiliados a la seguridad social (10,334 en 2009). Este comportamiento fue consistente con el proceso de recuperación de la economía que conllevó a una mayor demanda de empleo.

La afiliación registró un incremento generalizado, principalmente en los sectores de industria manufacturera (10,120); servicios sociales, comunales y personales (6,115); agropecuario (5,791); y establecimientos financieros (3,698).

La mayor actividad económica en la industria manufacturera se asoció a la recuperación de las empresas bajo el régimen de Zonas Francas, las cuales, a partir de la recuperación de Estados Unidos, experimentaron un punto de inflexión en el segundo semestre de 2009, lo que conllevó a una recuperación acelerada del empleo. Al finalizar el año, el nivel de ocupación en Zonas Francas alcanzó 89,927 trabajadores (71,472 en diciembre de 2009).

De acuerdo a cifras suministradas por el INSS, la afiliación registró incrementos en todos los departamentos y regiones autónomas, siendo Río San Juan, Masaya y Rivas los que presentaron las mayores variaciones porcentuales con 14.4, 11.6 y 11.5 por ciento, respectivamente.

Caracterización del empleo: A partir de febrero 2009, el INIDE realiza la Encuesta Continua de Hogares (ECH), para la medición de empleo, la cual constituye una de las fuentes más importantes de información primaria que posee el país en materia socioeconómica. La encuesta indica que la Población en Edad de Trabajar (PET) experimentó un incremento interanual de 2.1% 2010. La PET se subdivide en la Población Económicamente Activa (PEA) con 72.1% de participación; el resto lo conforma la Población Económicamente Inactiva (PEI). La tasa de desempleo abierto se ubicó en 7.4% (7.7% en 2009) mostrando una disminución de 0.3 puntos porcentuales.

Esta encuesta tiene cobertura nacional, representatividad trimestral, y por su carácter continuo, permite obtener información sobre la estacionalidad del empleo.

En términos de calidad del empleo, la encuesta evidenció que 75.7% de los ocupados laboran en establecimientos que no llevan registros contables, observándose una variación de 12.7% con respecto a 2009. En tanto, el empleo en establecimientos que llevan registros contables creció 3.3%.

Asimismo, la encuesta indica que 53.7% de la PEA se encuentra en el subempleo. De esta proporción, 45.2% labora menos de 40 horas a la semana, y el resto devenga salarios inferiores al mínimo legal. Esta modalidad de ocupación se ha venido incrementando, debido al menor crecimiento de la oferta de puestos de trabajo formal respecto a la demanda, lo que conlleva a que un alto porcentaje de la PEA esté excluida del seguro social entre otros beneficios.

Un hallazgo adicional de la encuesta indica que del total de ocupados, 18.8% cotizaron a la seguridad social (19.7% en 2009), lo cual evidencia un amplio margen para aumentar el nivel de afiliación.

Salarios: En general, las estadísticas salariales mostraron tasas positivas, impulsadas por ajustes a los salarios de los trabajadores del Gobierno Central y al salario mínimo. De esta forma, según MITRAB, el salario promedio nacional aumentó 5% por ciento en términos reales. Por otro lado, el salario real de los trabajadores afiliados al INSS creció 1.3%.

Los trabajadores del Gobierno Central recibieron 6.2% de aumento salarial (10.5% en 2009). El reajuste salarial para maestros de primaria y secundaria fue 4.2 y 5.2%, respectivamente, beneficiando a más de 45 mil trabajadores gubernamentales. El incremento salarial para los trabajadores de la salud fue de 4%.

El Índice de Salario Real del sector privado (ISAR) incrementó 1.3% (15.6% en 2009), como resultado del incremento en el salario de todas las categorías ocupacionales. La categoría ocupacional de los administrativos fue la que reflejó mayor incremento (3.1%), seguido por la categoría de servicios.

En octubre de 2010, se aprobó la normativa salarial del café para la cosecha 2010/2011, según acuerdo del Ministerio del Trabajo (MITRAB). El aumento en el pago por lata de café cortado fue 25.6% y se ubicó en 27 córdobas, incluidas las prestaciones sociales. Esta normativa entró en vigencia a partir de noviembre de 2010.

Por su parte, la Comisión Nacional de Salario Mínimo firmó un acuerdo tripartito de ajuste semestral al salario mínimo, aplicándose un incremento de 6% en cada semestre de 2010, para todas las actividades económicas, lo cual benefició aproximadamente a 112,000 trabajadores.

Con el propósito de dar estabilidad a los trabajadores de Zona Franca, las organizaciones sindicales y empresariales consensuaron ajustes al salario mínimo, para un período de 3 años, siendo éstos de 8% en 2009, 12% en 2010 y 8% para 2011, avalado en acuerdo del MITRAB de marzo 2009.

En ese contexto, el salario mínimo efectivamente pagado continuó por encima del salario mínimo oficial, aunque en las actividades agropecuarias, establecimientos financieros y el Gobierno Central, la brecha existente es mínima. No obstante, en electricidad, gas y agua la brecha entre ambos salarios alcanzó 900 córdobas.

Comportamiento del Comercio Exterior³

Política comercial: El aumento y la diversificación de la base exportadora, así como la búsqueda y consolidación de nuevos mercados continuaron siendo los pilares fundamentales de la política comercial que Nicaragua implementó durante 2010.

Una de las principales acciones realizadas en el año, fue la conclusión de las negociaciones y firma del Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea, donde la región centroamericana y Nicaragua en particular, consolidaron las preferencias arancelarias otorgadas bajo el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP). Centroamérica logró excluir del programa de desgravación arancelaria los productos sensibles como: carne bovina, porcina y de pollo, arroz, aceites, frijoles, cebollas, papas, maíz, embutidos, ron, leche fluida, mantequillas y yogurt. Es importante señalar que se logró la eliminación de los subsidios para todos los productos que se importen a la región con cero aranceles.

Exportaciones de mercancías: El valor de las exportaciones en 2010 fue 1,851.1 millones de dólares, registrando un crecimiento de 32.8% con respecto a 2009. De

³ Boletín económico Banco Central de Nicaragua, Sector Externo.

esta forma, las exportaciones respondieron positivamente al aumento de la demanda mundial de bienes primarios, y a la recuperación de los precios en el mercado internacional, los cuales se vieron afectados en 2009 por los efectos de la crisis económica internacional.

En cuanto a países de destino, los principales mercados fueron: Estados Unidos (30.6%), Venezuela (13.4%) y El Salvador (11.1%). El posicionamiento de Venezuela como el segundo mercado de importancia para Nicaragua, fue resultado de las acciones implementadas para el fortalecimiento del intercambio comercial en el ALBA. Lo anterior significó que las exportaciones hacia el mercado venezolano se incrementaran 108.5%, en tanto que las destinadas a Estados Unidos y El Salvador crecieron 37.2% y 3.5%, respectivamente. Este comportamiento contrarrestó la disminución en la participación de las exportaciones al mercado hondureño, las cuales registraron una caída de 38.8%, derivado del establecimiento de mayores medidas no arancelarias a la entrada de los productos nacionales.

En términos absolutos, los sectores que más aportaron al aumento de las exportaciones fueron manufactura, el sector agropecuario y minería. El sector manufactura generó ingresos por 949.6 millones de dólares (25.6% de crecimiento). Entre los productos que generaron mayores aportes están: carne, lácteos y azúcar.

Importaciones de mercancías: El valor de las importaciones CIF de mercancías fue de 4,173.2 millones de dólares en 2010 (19.6% de crecimiento), luego de experimentar en 2009 una contracción (-19.2%) por el descenso de la actividad económica.

Un factor importante que permitió realizar un mayor gasto de importaciones en 2010, fue la mayor disponibilidad de financiamiento externo de parte de proveedores y banca comercial, los cuales compensaron la tendencia decreciente

registrada en el saldo de la cartera de crédito de la banca doméstica y de las micro financieras. Por otra parte, la recuperación de los flujos de remesas y de la inversión extranjera contribuyó en el resultado, aunque en menor medida que los otros factores.

El incremento de las importaciones se generó en todas las categorías de bienes, principalmente en bienes intermedios y bienes de consumo, los cuales estuvieron soportados en parte por el dinamismo de la actividad económica del país, así como por efecto del alza de los alimentos y materias primas en los mercados internacionales, incluyendo los precios del petróleo y derivados.

De igual manera, la economía experimentó un mayor gasto en bienes de capital importados, debido a mayores flujos de inversión extranjera directa. La adquisición de bienes de capital aumentó 16.8% anual, principalmente en máquinas y herramientas agrícolas, así como, en transporte liviano, equipos para telecomunicaciones, y maquinaria industrial, entre otros.

Para 2011, la estimación preliminar del gasto en importaciones arroja un crecimiento promedio de 17%, fundamentada por las perspectivas de un mayor precio del petróleo, así como, por la permanencia de los altos precios de los alimentos y materias primas en los mercados internacionales, según proyecciones del FMI (enero 2011).

Deuda pública externa

Para finales del 31 de diciembre del 2010, la deuda pública externa alcanzó los US\$3,876.4 millones, mayor que el saldo del año anterior en US\$ 215.5 millones, como resultado de desembolsos de préstamos por US\$ 285.2 millones, acumulación de intereses por US\$19.8 millones, amortizaciones por US\$ 60.9 millones, alivio de deuda por US\$ 9.5 millones y ganancias cambiarias por US\$ 19.1 millones.

El 92% del incremento neto de la deuda se explica por mayores pasivos del Gobierno Central. En sentido contrario, el resto del sector público no financiero disminuyó pasivos con acreedores extranjeros.

Desde la perspectiva de los acreedores, al finalizar el 2010, el saldo de deuda pública con organismos multilaterales se incrementó en 13% (US\$ 212.7 millones). Entre estos acreedores destacaron el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), Banco Mundial (BM) y Fondo Monetario Internacional (FMI).

Durante el año fueron desembolsados US\$ 285.2 millones, para la ejecución de proyectos del sector público, financiados en un 89% por acreedores multilaterales y el restante por acreedores bilaterales.

Del total desembolsado, el 29% ha sido dirigido al sector de administración pública (principalmente para apoyo presupuestario y balanza de pagos), 26% al sector construcción (principalmente de carreteras), 20% al sector electricidad y agua, 19% al sector social, y 6% a otros sectores (agricultura, transporte y comunicaciones, intermediación financiera y otros).

A diciembre 2010, fueron contratados recursos externos por US\$ 374.1 millones (incluyendo donaciones asociadas a los préstamos) para la ejecución de proyectos de desarrollos; los contratos fueron negociados en términos concesionales: plazo promedio de 30 años (incluyendo 15 años de gracia) y tasa de interés promedio de 2.3%. Dada estas condiciones financieras, el elemento de confesionalidad promedio fue 48%, superior al 35% mínimo establecido en la política de endeudamiento público y el programa económico y financiero del Gobierno.

A lo largo de 2010, Nicaragua pagó US\$ 96.8 millones a acreedores externos, de los cuales el 62.9% ha sido dirigido a amortizar el principal de deuda y 37% para pago de intereses. El 73% de la deuda fue servida por el Gobierno Central, el otro 27% fue honrado por BCN y resto del Sector Público. Se pagó deuda en 54% a

acreedores multilaterales y el 45% restante a acreedores bilaterales y un 1% a banca comercial extranjera.

Al 31 de diciembre 2010, en el marco de las Iniciativas para Países Pobres Muy Endeudados (PPME ó HIPC por sus siglas en inglés) y Alivio de Deuda Multilateral (IADM ó MDRI por sus siglas en inglés), se ha logrado formalizar alivio total por US\$6,954 millones (87% del alivio previsto bajo ambas iniciativas). Aún está pendiente de formalizar alivio por US\$ 1,068 millones (13% del total), el cual corresponde a acreedores bilaterales no miembros del Club de París. Al respecto, el BCN continúa las gestiones para la formalización del alivio pendiente.

Política Económica: Para la formulación del Presupuesto General de la República se emitieron Políticas de Ingresos Tributarios y de Gastos (Corriente y Capital), de igual manera aplicación de supuestos macroeconómicos determinados para el período de presupuesto 2006-2010.

La reforma a la Ley de Equidad Fiscal (LEF), aprobada a finales de 2009, tuvo como objetivo la ampliación de la base de contribuyentes y la realización de ajustes al Impuesto sobre la Renta (IR) e Impuesto Selectivo al Consumo (ISC). Con esta reforma se estimaron ingresos adicionales por un monto equivalente a 0.7% del PIB, que compensarían la caída observada en 2009, productos de la crisis internacional, asegurando de esta forma el financiamiento del Presupuesto General de la República (PGR) 2010.

Dentro de las principales medidas aplicadas en la reforma están: para el caso del ISC la eliminación de exoneraciones en compras locales e importaciones a los bienes de la industria fiscal y otros bienes suntuarios. Con relación al IR, la reforma estuvo relacionada al cambio de anticipo sobre los ingresos brutos por las retenciones a la fuente y definitivas a los depósitos de los bancos, aplicación de nueva tabla progresiva del IR para asalariados y nuevas retenciones definitivas a la renta de la propiedad.

Con respecto a la política del gasto, ésta continuó basándose en principios de austeridad, disciplina financiera, racionalización y priorización del gasto público, garantizando a la vez las asignaciones constitucionales, así como las obligaciones contractuales del servicio de la deuda pública.

La inversión realizada en reducir la pobreza por parte del Gobierno Central alcanzó 18,112.6 millones de córdobas, 6.4% superior a lo ejecutado en 2009. Este resultado estuvo relacionado con la mayor ejecución en los sectores de salud, educación e infraestructura y transporte, así como las transferencias a las municipalidades. Asimismo, 57.3% dicho gasto se financió con recursos del tesoro y rentas con destino específico.

En esa misma línea, el Gobierno continuó con su política de priorización del gasto social, orientado a mejorar las condiciones de vida de la población más pobre, programándose en el año 17,627 millones de córdobas, lo que representó 56 por ciento del gasto total, el cual estuvo atado a las prestación de servicios gratuitos de salud, educación y servicios comunitarios, entre otros.

Durante el 2010 se mantuvo la política de subsidios, la cual continuó orientada a proteger el ingreso disponible de los consumidores a través de la estabilidad de la tarifa de algunos servicios básicos. De esta manera permaneció inalterado el precio del pasaje del transporte urbano colectivo en Managua y Ciudad Sandino, mientras las cooperativas de transporte de ambas ciudades recibieron a través de transferencias presupuestarias la cantidad de 120 millones de córdobas en concepto de subsidio.

De manera similar, la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados (ENACAL) no registró alzas en la tarifa, enfatizando el carácter social de este servicio, pero continuó recibiendo transferencias del Gobierno Central (C\$ 42 millones), a fin de cubrir el costo de energía asociado al bombeo de agua potable.

Con respecto al subsidio por la energía eléctrica a los asentamientos, la suma ascendió a 127.5 millones de córdobas; y finalmente, el subsidio en servicios de energía, agua y teléfono que se les entregó a las universidades y jubilados fue de 141.7 y 66.3 millones de córdobas, respectivamente.

Con relación a la tarifa de energía eléctrica, el INE aprobó un incremento de 6.85 por ciento, en mayo de 2010, a fin de compensar los aumentos en el precio del petróleo y los desvíos por costos mayoristas generados por el congelamiento de la tarifa desde noviembre de 2009 hasta el 30 de abril de 2010. Esta variación tarifaria no afectó el cargo de comercialización, la tasa de alumbrado público, ni a los consumidores de menos de 150 kwh al mes.

De igual manera el Gobierno continuó con la política de capitalizar a las familias en condiciones vulnerables, la cual está conformada por los programas de Usura Cero y Bono Productivo Alimentario. Para 2010, estos programas contaron con 25 y 189.7 millones de córdobas, respectivamente, los cuales son financiados con recursos del tesoro, alivio, donaciones y préstamos externos.

En el aspecto salarial, la política del Gobierno estuvo dirigida a corregir los rezagos en los sectores de menores ingresos. De tal manera que en marzo se realizaron ajustes para aquellos empleados del Gobierno Central que devengaban salarios menores o iguales a 20,000 córdobas. Complementariamente, más de 120,000 trabajadores del Estado con un salario menor o igual a 5,500 córdobas recibieron a partir de mayo un bono de 530 córdobas, el cual no forma parte del PGR. Dichas transferencias fueron financiadas con aportes de la iniciativa privada del ALBA.

El salario mínimo fue incrementado dos veces en el año (ajustes semestrales de 6% cada uno), implicando variaciones en las pensiones mínimas ordinarias de invalidez, vejez, viudez, orfandad y discapacidad otorgadas por el INSS.

Por último, hay que destacar que a fin de asegurar la sostenibilidad de largo plazo de las finanzas públicas, se tomaron medidas orientadas a mejorar la situación financiera del INSS. En esta dirección, a partir de enero de 2010 entró en vigencia el incremento del 1% en la tasa de cotización patronal de la rama de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM) y en agosto, el INSS publicó una propuesta de fortalecimiento del sistema de pensiones, para su discusión en 2011.

Resultados fiscales⁴

Al final del 2010, el SPNF registró un déficit después de donaciones de 715 millones de córdobas, equivalente a -0.5% del PIB (-1.4% del PIB en 2009). Este resultado estuvo en línea con la política de consolidación de las finanzas públicas.

A este resultado contribuyó, además de la política de gasto prudente, la mayor recaudación de ingresos principalmente del gobierno general. Asimismo, esto fue resultado de la menor ejecución del Programa de Inversión Pública (PIP) respecto a lo que se había programado, específicamente en las empresas públicas.

Paralelamente, el Gobierno Central redujo su déficit, después de donaciones en 2010 (-0.5%) con respecto al año 2009 (-1.4%). Esto denotó el esfuerzo del gobierno por orientar una política de consolidación fiscal, dado que el gasto real creció sólo 1.1%, aun con el aumento de la inversión, mientras que los ingresos reales aumentaron 9.6%. La razón ingresos/gastos aumentó a 86.8% con respecto al 80% del 2009.

III.2.- FACTORES DEMOGRAFICOS⁵

Para el año 2010 se estimaba que la población de Nicaragua era de 5,815.5 millones de habitantes y había sufrido un incremento del 1.3% respecto al año anterior. El 49.5% está conformado por hombres y el 50.5% por mujeres de los cuales el 11% está integrado por personas menores de 14 años, la comunidad

⁴ Banco Central de Nicaragua

⁵ Boletín del Banco Central de Nicaragua, Nicaragua en cifras, Abril 2010

étnica está conformado por; el 27.2% Misquito, chorotega, Nahua el 10.4%, mestizo de la costa Caribe 25.3%, Creole el 4.5%, xiu-sutiaba el 4.5%, cacaopera el 3.4%, otros el 24.7%. La población en edad promedio para trabajar es de 3,940.8 millones y la fuerza laboral para ese año fue de 2,811.8 millones para un porcentaje del 71.3% de la población incrementando un 19.6% respecto al año 2009, la tasa bruta de mortalidad es del 4.6 por cada mil habitantes. La tasa de natalidad bruta era de 23.2 por mil habitante, la tasa de desempleo es del 7.8% en el 2010. La población (2,591.7 miles de personas), ocupada para el 2010 era; un 36% en actividades propia, patrono el 4%, asalariados 50%, trabajador sin pago 9% y miembro de cooperativas y otros forman el 1%.

Las condiciones demográficas que presenta el país son favorables para inversionistas nacionales y extranjeros que tengan intensiones de invertir en Nicaragua, ya que se cuenta con mano de obra calificada, alto índice de personas desempleados y una tendencia de crecimiento en la natalidad población, lo que le permite al sector comercialización mayor demanda para la comercialización de los productos.

III.3.- FACTORES POLITICOS LEGALES⁶

Nicaragua es una república constituida por 4 poderes: el Ejecutivo, el Legislativo, el Judicial y el Electoral. El poder ejecutivo es ejercido por el Presidente, quien es elegido para un período de 5 años mediante sufragio universal. El poder legislativo está radicado en la Asamblea Nacional (unicameral), formada por 92 diputados electos por 5 años. Una Corte Suprema de Justicia integrada por 16 magistrados es la cual se encarga de vigilar el sistema judicial. Las contiendas electorales son responsabilidad del Consejo Supremo Electoral. Administrativamente, Nicaragua

⁶ Pagina web; Asamblea Nacional y Consejo Supremo Electoral

está dividida en 153 municipios circunscritos, en 15 departamentos y 2 regiones autónomas.

Los partidos políticos principales son (orden alfabético): Alianza Liberal Nicaragüense (ALN), Alianza por la República (APRE), Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN), Partido Liberal Constitucionalista (PLC) y Partido Liberal Independiente (PLI).

En el año 2006 se celebraron elecciones, las cuales fueron ganadas por el candidato del Frente Sandinista de Liberación Nacional, Daniel Ortega.

En noviembre de 2008 se celebraron elecciones municipales. Con observación electoral de más de 150 observadores internacionales, entre ellos los representantes del Protocolo de Tikal compuesta de miembros de América Central y América del Sur, el Protocolo Suramericano de Quito, y el consejo latinoamericano de expertos electorales (CELA), que arrojaron un balance oficial de 105 alcaldías para los sandinistas, frente a sólo 41 para los dos partidos opositores (ALN y PLC).

Autoridades y analistas nacionales aseguran que este año el Producto Interno Bruto crecerá entre el 4 y el 4,5 %, apoyado por la producción agroindustrial y el comercio con exportaciones récord.

Las exportaciones de productos como café, carne de res y pollo, el país lograran importantes ingresos por turismo y remesas familiares. Estas últimas han crecido en un 9 % con respecto a 2010, principalmente provenientes de Estados Unidos y Costa Rica.

Un elemento importante en el desarrollo nacional serán las inversiones que alcanzarán este año los mil millones de dólares, una cifra récord, según declaró el director ejecutivo de la Agencia Pro Nicaragua, Javier Chamorro.

Se instalaran nuevas empresas que llegarán a Nicaragua tales como una fábrica brasileña de calzados, y se inició el estudio para la construcción de un puerto de aguas profundas en Monkey Point. Ese proyecto, unido a un ferrocarril interoceánico que permitirá el tránsito de mercancías entre el Atlántico (Monkey Point) y el Pacífico (El Realejo) yacía, desde siglos, como un expediente inútil entre ilusiones muertas, señaló el rotativo El Nuevo Diario. En el foro de inversionistas “Crecamos Juntos”, realizado a mediados de agosto 2011 en Managua, Ortega firmó un convenio con la empresa brasileña Andrade Gutiérrez para realizar dos estudios sobre el puerto de aguas profundas en Monkey Point, al sur de Bluefields, en el Caribe.

En agosto reciente, el gobierno anunció el aumento del salario mínimo en un 6% en 13 sectores de la economía lo cual beneficia a 120,000 asalariados del sector público y privado. Mediante un acuerdo entre gobierno, sector privado y trabajadores, el salario mínimo promedio mensual se fijó a principios de 2011 en 136,3 dólares.

La buena evolución económica ha permitido crear miles de nuevos empleos y según el Banco Central de Nicaragua la desocupación se situó en mayo pasado en 7,4 %, uno de los índices más bajos en toda la historia del país.

De esa forma, se estableció la educación y la atención médica gratuita en las instituciones públicas. Se logró alfabetizar a gran parte de la población con el programa cubano Yo Si Puedo y Nicaragua fue declarada por la UNESCO en 2009 como el tercer país del área libre de ese flagelo. Con la ayuda económica entregada a las familias ha disminuido la alta deserción escolar que se registraba en años anteriores al ya no tener los menores que buscar sustento por sus propios medios.

La salud pública llega a todos los rincones del país y se han establecidos programas como la Operación Milagro (en colaboración con Cuba y Venezuela) que ha devuelto la visión a miles de ciudadanos. La misión Todos con Voz ha detectado personas con discapacidad para que sean atendidos gratuitamente en sus hogares y en los hospitales de la nación centroamericana.

A través del convenio Usura Cero se ofrecen micro créditos a bajos intereses a los pobladores de las zonas rurales para incrementar los pequeños negocios familiares lo cual ha favorecido a miles de personas. Por medio del Hambre Cero, familias pobres que poseen pequeños pedazos de tierra, reciben ayuda financiera y animales de crianza para mejorar e incrementar las crías y poderlas comercializar.

Con el Plan Techo 160,000 familias han recibido alrededor de 1, 600,000 láminas acanaladas de zinc, mientras a otros 30,000 núcleos familiares se les arreglaron o ampliaron sus viviendas, o se les entregaron nuevas casas.

Entre 2010 y 2011 se han otorgado 15,000 inmuebles a familias pobres que solo disponían de chozas cubiertas de cartón y pedazos de lata.

Ante estos logros, al Fondo Monetario Internacional (FMI), caracterizado por imponer medidas neoliberales en contra de políticas a favor del bienestar social de los pueblos, no le quedó más remedio que reconocer mediante su enviado especial a Managua, Marcello Estevao, que “la economía nicaragüense continuó creciendo a un ritmo robusto durante el primer semestre de 2011”.

El próximo 6 de noviembre de 2011, Nicaragua acudirá a una nueva cita con la historia, cuando un ejército de hasta tres millones y medio de habitantes aptos para votar, acuda a las urnas para decidir qué partido se adjudicara político se adjudicara la presidencia por un periodo de 5 años.

III.4.- FACTORES CULTURALES:

Nicaragua es un país ubicado en el centro geográfico del istmo centroamericano. Limita al norte con Honduras, al sur con Costa Rica, al oeste con el océano Pacífico y al este con el mar Caribe. Por razones administrativas, Nicaragua se divide en 15 departamentos y dos regiones autónomas. Éstos, a la vez, se dividen en municipios, que actualmente son 153.

En Nicaragua se encuentran desde sabanas, hasta montañas vírgenes con especies autóctonas, y goza de tener uno de los lagos más grandes del mundo, con especies exóticas como el tiburón de agua dulce; mesetas aún despobladas con clima primaveral todo el año en el centro y pacífico del país, incluyendo zonas frías; playas aún vírgenes e impresionantes, donde actualmente se está asentando una oleada de nuevos turistas provenientes principalmente de Honduras y El Salvador, aprovechando además los bajos costos de los terrenos; volcanes activos; islas impresionantes y también poco exploradas aún como Ometepe, Zapatera, las Isletas de Granada o Corn Island, entre otras.

El país cuenta con una superficie total de 130,373.4 kilómetros cuadrados, de los cuales 120,339.20 kilómetros cuadrados corresponden a tierra firme (incluyendo islas) equivalente a un 92%. Presenta una extensión de lagos y volcanes de 10,407.6 kilómetros cuadrados de los cuales se destacan el lago Cocibolca y Xolotlán ubicados en los departamentos de Granada y Managua respectivamente.

El clima es caluroso, ya que las temperaturas máximas y mínimas oscilan entre un 41.6 y 17 grados centígrados respectivamente. Cuenta con 28 volcanes de los cuales un 25% se encuentran activos y el restante 75% están inactivos. La humedad relativa del aire oscila entre un 63% y 88%.

Actualmente el país está presentando cambios climáticos que representa graves riesgos para las vidas humanas, medio ambiente, economía y infraestructura en

general, debido a los altos niveles de exposición de las diferentes variaciones climáticas y múltiples amenazas, en particular las inundaciones, aumento de los niveles de los océanos, eventos meteorológicos, deslizamientos de tierra, sequías e incendios forestales.

El gobierno de Nicaragua a través del ministerio del ambiente y los recursos naturales impulsa leyes y ejecuta proyectos de adaptación al cambio climático con la finalidad de reducir la vulnerabilidad de los distintos sectores al cambio climático.

La tasa de alfabetización es de un 78.0%, por tanto el analfabetismo de la población está entre uno de los más bajos del continente y del mundo.⁷ El Ministerio de Educación desarrolla programas para reducir el nivel de analfabetismo y elevar el nivel de educación de los que tienen un nivel básico.⁸

IV. ANALISIS INDUSTRIAL

IV.1.- CARACTERIZACION GENERAL DE LA INDUSTRIA

Los formatos popularmente conocidos como “Comisariatos” han existido a través de la historia nicaragüense y nacen por medio de la iniciativa de determinados representantes del sector público para ofrecer un beneficio adicional y exclusivo a sus trabajadores de clase económica baja y media baja, de esta manera esto puede servir como un instrumento de defensa del salario real del trabajador ofreciéndoles productos con márgenes bajos de utilidad bruta, con opciones de crédito deducido de la nomina y servicio personalizado.

⁸ Nicaragua: cazando al último analfabeta». El Nuevo Diario. Consultado el 23-08-2008

Definición de Comisariato: Almacén o tienda, de carácter cooperativo o sostenido por algunas empresas, donde determinadas personas pueden adquirir productos a un precio más económico que en el comercio externo.

Los comisariatos son parecidos a los supermercados en el sentido de que ambos venden alimentos y vestuario sin embargo; en teoría no tendrían una competencia directa con ellos por la desigualdad de condiciones en las que competirían (conocimiento de la industria a nivel regional o global, Infra-estructura, costes bajos, tecnología de punta, economías de compra de escala, grandes capitales, sistemas de controles externos complejos, etc.); de tal forma que los comisariatos funcionan de forma atractiva para su nicho de mercado organizacional, por la cercanía al centro de trabajo, las condiciones de ventas, y los precios favorables, (sin fines de lucro).

Definición de Supermercado: Un supermercado es un establecimiento cuya operación básica es lograr volumen de ventas al detalle con muchas secciones que vende: comestibles servidos por el cliente, carnes, víveres, productos lácteos y otras mercancías, recurriendo a métodos tales como precios atractivos, técnicas de exposición, autoservicio, facilidades convenientes y atractivas de compras, promociones, publicidad inventarios grandes pero bien regulados con respecto a rotación y adición a líneas diversificadas de mercancías incluyendo artículos no comestibles , con un espacio adecuado para el estacionamiento de vehículos.

Un supermercado es una plaza dentro de una cadena de distribución anterior al cliente final y/o institucional muchas veces dependen del insumo que los proveedores nacionales y/o extranjeros ofertan en el mercado para posteriormente venderlos al consumidor final con el margen de rentabilidad deseado, por tanto, desde esta perspectiva el negocio principal en sí es la oferta de un servicio, denominado autoservicio en la cual se ofertan productos tales como granos básicos, mercadería general, abarrotes, cuidado personal.

Sustitutos: Son competencia indirecta y por efecto sustitutivo inmediato las empresas que comercializan productos de consumo masivo de alimentación, tales como supermercados, distribuidoras, misceláneas, pulperías, tiendas de conveniencia o gasolineras entre otros; que forman parte de la cadena de distribución de productos de consumo final.

Tipo de Mercadeo: En la industria de supermercados los clientes tienden a una intención de compra, en cuanto a los productos sustitutos ya sean reales o potenciales es mucho más frecuente, ya que por ser una empresa comercializadora de insumos tiene mucha competencia en diferentes ámbitos del comercio, y como sabemos hoy en día la competencia por los precios bajos es cada vez más habitual dentro de la sociedad.

El marketing en los supermercados comienza desde el mismo momento en el que se busca un lugar para la ubicación del establecimiento. Los supermercados abren su espacio en los centros comerciales, contruidos en zonas aisladas con accesos rápidos, generalmente por autovías, donde el problema de la circulación no será cuestión de horas.

En cuanto al espacio y condiciones de infraestructura, existen planogramas prototipos para configurar el espacio físico de los supermercados que permita una adecuada ventilación, espacio satisfactorio, orden lógico de los productos y variables relacionadas a mejorar las condiciones de compras del cliente final.

Todo el espacio interior de un supermercado está perfectamente estudiado para condicionar los hábitos consumistas. Para empezar, en la mayoría de los casos, el cliente no tendrá más remedio que entrar por la derecha de las cajas registradoras, esta ubicación no es arbitraria ya que los expertos en merchandising saben que la tendencia de los clientes es girar la cabeza a la derecha este método es llamado planimetría, existen otros como la ubicación de productos cruzados, cabeceras, con este método el principal atractivo para los

clientes es que los productos tienen ubicación estratégica que les permite tener a la vista los productos sin necesidad de estar agachándose o impulsándose para tener mejor apreciación del producto.

Formas de Venta: Los supermercados actualmente tienen diferentes métodos de venta como son ventas vía tarjetas de crédito, en efectivo y por ultimo compras con certificado pre pagados.

Estos productos tienen un período de caducidad o fechas de vencimiento para su consumo, mismo que depende en cierta medida de los lotes de producción, marcas, presentaciones de cada producto, y de los proveedores, ya que para ofertar un correcto surtido de productos de calidad es necesario la definición de políticas de expiración o durabilidad de los mismos, la cual es definida desde el departamento de bodega, y es regido por normas, procedimientos y políticas específica de recepción. Estas normas consisten en fijar un patrón de caducidad por línea de producto, dependiendo de un indicador de rotación y de la cantidad económica de los pedidos e inventarios que maneja la empresa, para efecto de retirar productos de góndolas y anaqueles y someter el cambio del producto vencido al proveedor que comercializa el producto.

Estas normas son importantes para el mantenimiento de una adecuada y atractiva oferta combinada con un servicio enfocado al cliente y asegurando la buena imagen corporativa del negocio, sin embargo existen variables exógenas que no son controlables por el negocio, sino que dependen del ambiente externo; económico, político, legal, ambiental, etc., que rigen el actuar de cada empresa que conforma la industria.

Oferta: La oferta es regida por leyes macroeconómicas de mercados, las cuales norman una determinada industria. En el caso de los supermercados, obedecen a la relación comercial con los proveedores nacionales, que producen e importan productos, ya que los productos nacionales son regidos por la normativa básica

denominada “El Packaging y Etiquetado” y los productos importados, son regidos por un sin número de normativas que se deben de seguir para la adecuada comercialización, distribución y entrega del producto al cliente final.

En relación a las importaciones es necesario mencionar que en la industria del comercio, existen leyes antidumping para evitar la triangulación de productos que puedan desembocar en un quiebre total de mercado en cuanto al precio ofertado y que rompan la legalidad de los convenios bilaterales de empresas que tengan la exclusividad de distribución de una determinada marca.

Es este sentido la oferta se rige por el conjunto de normas y políticas establecidas por las entidades gubernamentales, las que garantizan que los productos que consumen los clientes finales sean de calidad.

Además, como en toda economía de libre mercado, existe una norma en la constitución política de Nicaragua y la materia explicita, donde establece los lineamientos que rigen el actuar empresarial, en cuanto a leyes anti monopólicas y prácticas de este tipo, ya que grandes empresas multinacionales, aprovechan el poder negociador que tienen con los proveedores para crean una distorsión en los precios de los canales mayorista y minoristas.

Materia Prima: La materia prima para los supermercados en Nicaragua son proporcionados en su gran mayoría por distribuidoras afiliadas a ADIPRONIC, Asociación de Distribuidores de productos de Nicaragua, quienes a su vez están integradas al COSEP y también cuenta con proveedores pequeños tipo (PYMES), tanto la cadena de supermercados La Colonia, la cadena Wal-Mart, Price Smart, El Comisariato de la Policía Nacional, y todos los detallistas independientes se abastecen en un 80% del mercado local. Luego están las plazas de zona libre colon en panamá para lo que es mesas, artículos o enseres de cocina, plásticos, y esta Miami para lo que son equipos de refrigeración, hornos, freidoras, y algunos alimentos importados como el pavo y el cerdo.

El Ministerio de Fomento Industria y Comercio, establece normas básicas que garantizan requisitos generales para las empresas comercializadoras de productos tales como; etiquetado, fechas de vencimiento, descripción de las cualidades e ingredientes que componen el producto en su totalidad, los que aseguran el consumo sano y de calidad. En materia legal, a partir del 27 de Septiembre de 1994 fue aprobada la Ley de Defensa de los Consumidores, por medio de la cual la oferta cuenta con una norma contraparte que pone supremacía en cuanto al cuidado del consumidor y que condiciona cualquier práctica negativa que perjudique al cliente final.

Tecnología: Las cadenas de supermercados extranjeras han traído tecnología de punta a Nicaragua, lo cual ha servido para que el resto de competidores se actualice en el uso y aplicación en sus negocios, desde el uso del lector de códigos de barras conocido como escáner en cajas hasta el uso de hand helds o recolectores de datos manuales para la toma física de inventarios, pasando al uso de RFID o radio frecuencia.

También han invertido en nuevas plataformas de tecnología y software de administración de inventarios o ERP, los cuales consiste en nuevos sistemas de control de inventarios, sistemas de cajas conectadas en línea y control de flujos de mercancías, entre otros, obligando al resto de la competencia implementar las mismas tecnologías para estar en competencia en precios y atención a clientes.

Vale la pena mencionar que la inversión en tecnología representa una barrera de entrada para todo supermercado que quiera incursionar en la industria, en el caso de las grandes cadenas ya cuentan con sistemas administrativos y contables en línea, lectores de códigos de barras, sistemas de reposición de inventarios en líneas bajo el formato de pedidos electrónicos, sistemas de almacenamiento y administración de bodegas en línea, además de programas de inteligencia de negocios, todos conectados a los centros de datos o servidores de las compañías.

Orígenes históricos: Los supermercados en Nicaragua datan desde el año de 1960; con el inicio de la corporación de supermercados unidos más por menos a partir del año de 1972, esta industria ha venido presentando un leve crecimiento e inicio de nuevas cadenas de supermercados.

La Colonia se fundó a finales de 1956 por Carlos y Felipe Mantica y su ubicación era en las inmediaciones de la Colonia Mantica, en Managua. La aceptación del nuevo método de autoservicio provocó un crecimiento acelerado de la empresa abriendo nuevas sucursales en Managua, León y Chinandega. Mantica explicó que en 1974, junto con empresarios hondureños abrieron en ese país supermercados La Colonia, y que en la actualidad cuentan con catorce establecimientos.

Número de vendedores:

En Nicaragua operan y compiten 18 marcas de supermercados que juntas equivalen a 97 salas de ventas en total a nivel nacional, se consideran en el presente estudio supermercados únicamente a las salas de ventas cuyas superficies sean mayores a 500 metros cuadrados disponible para ventas bajo la modalidad de autoservicio, sin incluir bodegas ni áreas administrativas.

De las 18 marcas dos son cadenas extranjeras de supermercados tales como Wal-Mart con 54 tiendas, Price-Smart con 1 almacén, una cadena de capital nacional opera la marca de Supermercados LA COLONIA (primer supermercado del país) con 18 tiendas, el Comisariato P.N con 10 tiendas, y luego están supermercados independientes que operan tanto en la capital como en las principales cabeceras departamentales.

A pesar de haber 97 salas de venta en total, solo 32 tiendas ofrecen el servicio completo de cafetería y buffet lo que equivale al 33% del total de salas de ventas del país. Únicamente el Comisariato P.N. ofrece comidas al crédito deducido de la

nomina de sus clientes en la fecha de pago correspondiente ósea un mes después de la venta, el cliente paga lo consumido sin intereses. Solo dos cafeterías de las 32 cuentan con la ventaja de comprar sus materias primas exoneradas del Impuesto al valor agregado, lo que les permite vender a precios muy accesibles para sus comensales.

Detalle de marcas de supermercados, numero de tiendas, ubicación y número de cafeterías que ofrecen el servicio completo: desayuno, almuerzo y cena, dentro de sus instalaciones:

No.	Nombre	Tiendas	Managua	Departamentos	Cafeterías
1	La Colonia.	18	14	04	18
2	La Unión WM.	08	07	01	08
3	Pali WM.	43	19	24	00
4	Maxi Pali WM.	03	01	02	03
5	Comisariato.	10	01	09	01
6	Cervegsa.	01	01	00	01
7	Price Smart.	01	01	00	01
8	San Sebastián.	01	01	00	00
9	Súper Portas.	02	01	01	00
10	Stop & Go.	02	01	01	00
11	Selecto.	01	00	01	00
12	Segovia.	01	00	01	00
13	Santo Tomas.	01	00	01	00
14	Ahorro.	01	00	01	00
15	Salman.	01	00	01	00
16	San Judas.	01	00	01	00
17	El Hogar.	01	00	01	00
18	San Antonio.	01	00	01	00
	Totales.	97	47	50	32
	Porcentajes.	100%	48.45%	51.55%	33%

*-Elaboración propia.

Diferenciación del Producto: El Comisariato se diferencia del resto de supermercados esencialmente porque ofrece a todos sus usuarios institucionales el acceso a realizar sus compras de crédito deducido vía nomina, además que dona el 25% de sus remanentes a las actividades sociales, culturales y deportivas que coordina la Policía Nacional además de ofrecer un ambiente lleno de seguridad, higiene y precios relativamente bajos.

El Comisariato vende productos alimenticios, comidas preparadas, productos para el cuidado del hogar, limpieza, materiales de construcción, medicinas todo bajo la modalidad de autoservicio, ósea que el cliente ingresa a la tienda realiza un recorrido y escoge los productos durante su desplazamiento dentro de supermercado eso lo convierte en autoservicio, no obstante todos los supermercados del país operan bajo la misma modalidad y venden los mismos productos por lo que el factor clave es la experiencia de compra y el valor percibido por el cliente.

Los supermercados más que vender productos realmente venden la “Experiencia de compra de su formato”, “el ahorro o economía”, “la seguridad”, “La higiene”. En vista de que todos los supermercados operan de la misma forma y venden los mismos productos y marcas, la diferenciación del producto es casi nula, ya que todos venden las mismas marcas de los mismos proveedores, sin embargo, existe diferenciación en el servicio y en otras variables de la mezcla de marketing, tal como el precio, plaza, promoción y publicidad, lo que conlleva a facilitar un amplio parqueo, un surtido adecuado, ventilación y fundamentalmente lo que influye de manera directa sobre la satisfacción del cliente: “El nivel de servicio”.

La experiencia de compra, la conveniencia y el valor percibido es lo que realmente vive y valora el cliente al final, así pues la atención que se les brinda a los clientes se puede constituir en un factor crucial al momento de que el cliente seleccione el formato o marca de supermercado donde va a realizar sus compras.

Barreras de Entrada: En el sector comercio, específicamente el canal detallista supermercados, se puede hacer mención que las barreras de entradas son relativamente altas en cuanto a la adquisición de equipos de tecnología de punta como escáner, recolectores de información manuales inalámbricos, servidores de datos, góndolas, urnas de carnes, exhibidores de productos refrigerados, cuartos Fríos, urnas para verduras y frutas, las cuales por lo general se tienen que importar y pagar por anticipado en dólares a las fabricas en Estados Unidos.

Desde la perspectiva legal, no existen barreras altas por lo que se configura un ambiente legal y fuerza de entrada relativamente baja. Por otro lado, en el contexto nicaragüense, las barreras de entrada actualmente son relativamente fuertes, debido a la existencia de la cadena Transnacional Wal-Mart, dado que dicho competidor tiene alto poder negociador por la suma total de todas las tiendas en el país y cuya estrategia es el Compromiso Público de Ofertar precios Bajos, por lo que en cierta medida rige y fija los precios de ventas del mercado. Esto último en muchos casos ocasiona distorsiones de precios en el mercado general y las PYMES no son tan rentables en la guerra de precios iniciada por el líder de la industria. Por lo tanto, en el contexto citado, podemos decir que las barreras de entradas son relativamente altas.

Barreras de Salida: Las barreras de salidas se configuran por la dificultad de hacer líquido a corto plazo los equipos o inversión realizada para acondicionar el supermercado, por lo general toma tiempo efectuar la venta de todos los equipos debido a que su uso, en muchos casos es estrictamente para supermercado. Esto constituye una fuerza de salida relativamente alta.

Costo del producto y objetivo de la empresa: El comisariato de la policía nacional, es una empresa sin fines de lucro, por lo cual el establecimiento de precio no lleva implícito ningún margen de beneficio o ganancia acumulativa, sino que representa un margen de reinversión y aporte social para la Policía Nacional,

en donde la composición del precio de venta se puede expresar de la siguiente manera:

$$\text{Precio de Venta} = \text{Costo del producto} - \text{Descuento Promocional} + \text{Costos Operativos por Categoría} + \text{Margen de reinversión (utilidad)}.$$

Los costos operativos por categorías, son resultado del prorrateo efectuado del costo operativo total de la empresa entre las diferentes categorías de los productos que comercializa el comisariato. Para establecerlo, existen criterios ya establecidos que tienen que ver con la razón de ser del comisariato, por lo cual productos básicos para el hogar como los granos básicos, se venden con margen reducido; para subsanar los costos operativos producidos de los granos, entonces otras categorías como por ejemplo los licores, que son productos los cuales podríamos llamar suntuarios, se les carga un margen de costo mayor. El Costo Operativo ha sido calculado por el área de contabilidad en un porcentaje de las ventas totales de la empresa, más márgenes de utilidades variables.

Estrategia del Precio de venta: El precio de venta fijado obedece a ciertos factores, entre ellos el objetivo y naturaleza de la empresa, los cuales condicionan al mismo, entre ellos se encuentran los más importantes y los que se desarrollarán en este acápite: El costo del Producto, los servicios ofrecidos por el comisariato de la policía nacional y la Competencia.

Estrategia de precio del competidor: Las cadenas de supermercados han desarrollado estrategias que permiten ubicarse en la mente de los consumidores enfocadas en los precios, en el caso de las grandes empresas que participan en el movimiento comercial se encuentran.

Precios Altos-Bajos: Estrategia Unión, La Colonia: Muchos detallistas, en especial los supermercados y las tiendas de departamentos, que quieren participar en la competencia de precios, se apoyan en la asignación de precios altos-bajos.

Esta estrategia consiste en alternar entre los precios regulares (altos) y los precios de venta (bajos) en los productos más visibles que ofrece un detallista. Las reducciones de precios frecuentes se combinan con promoción emprendedora para proyectar imagen de precios muy bajos. En este caso, La Colonia y La Unión han interiorizado esta estrategia a través de promociones semanales de precios bajos que consisten en:

- a. Negociaciones con los proveedores para que aporten descuentos que se trasladan al precio de venta y que les permita reducirlo para mayor atracción del cliente final.
- b. Sacrificio de márgenes de utilidades con el fin de mantener activa la percepción y posicionamiento positivo en la mente de los clientes y/o mercado meta.
- c. Las dinámicas consisten en ofertar precios por debajo de todos los competidores potenciales en solo un período determinado, los cuales pueden ser un día a la semana, entre otros.

En el caso de Price Smart su estrategia principal en la cafetería es ofertar el relleno gratis del segundo vaso de bebidas carbonatadas como Coca Cola por ejemplo, otro ejemplo de estas estrategias en otros supermercados que se pueden mencionar son los “Miércoles verdes o frescos”, “ Las Noches de compras” desarrollados por los supermercados La Colonia y La Unión, con estrategias de precio Alto-Bajo, los cuales en ese día en particular la oferta se basa en precios bajos para la categoría de verduras y carnes, y lo cual, por medio de la observación directa de los investigadores se puede inferir ha tenido gran impacto en los clientes, dada la afluencia generada en este día específico.

Precios Bajos todos los días: Estrategia PALI: Para un detallista que trata de competir sobre la base de precio, la alternativa a la asignación de precios altos-bajos es la asignación de precios bajos todos los días. En lo fundamental, la

asignación de precios bajos todos los días consiste en precios uniformemente bajos y pocas reducciones temporales de precios, si acaso llegan a hacerse.

Esta estrategia la adoptan algunos de los grandes otorgadores de descuento como WAL-MART, con su formato PALI. La dinámica de precios bajos todos los días consiste en:

1. Negociar precios de compras más bajos con los proveedores.
2. Disminución de los gastos de publicidad al invertir menos en publicidad dado el posicionamiento de precios bajos.
3. Evitar costos operativos elevados mediante el otorgamiento de servicios con ambiente sencillo de las instalaciones.

Estrategia de Precio del Comisariato: La dinámica o estrategias de precio que aplica el comisariato para el beneficio permanente de sus clientes principales es la siguiente:

- Trasladar al consumidor final todos los descuentos que recibe de los proveedores, por registros nuevos o por descuento de canal directo.
- Aplicar márgenes de utilidad bruta más bajos que los supermercados de la industria gracias a las Exoneraciones del 15% del IVA que obtiene en los productos alimenticios, que otorga el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Invitar a la participación en promociones mensuales a marcas de productos de distribuidores líderes en el mercado.
- Negociar precios de compras más bajos con los proveedores.
- Evitar costos operativos elevados mediante el otorgamiento de servicios con ambiente sencillo de las instalaciones.

Estrategia de promoción: El comisariato utiliza la promoción como una herramienta clave del éxito, para promover las ventas de sus productos y

posicionar al formato Comisariato como la primera opción del funcionario institucional esto lo logra a través de un complejo sistema de comunicaciones de mercadotecnia, utilizando la promociones en conjunto con sus cadenas de proveedores que aportan el 100% de la inversión en promociones, mercadeo, rifas de premios como autos, motos, artículos del hogar, también por medio de diferentes dinámicas comerciales tales como LOS DOMINGOS FAMILIARES días en los cuales se ofrecen rebajas en los precios de ventas de cien artículos cada domingo, este descuento lo asume en sus totalidad el proveedor del producto promocionado.

El programa total de comunicaciones del comisariato está formado por la mezcla específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales que utiliza la compañía para alcanzar sus objetivos de publicidad y mercadotecnia. Las cuatro principales herramientas promocionales que se utilizan se detallan a continuación:

Publicidad: El comisariato dirige toda la publicidad a sus clientes institucionales, no invierte en publicidad abierta o masiva, sino que invierte en programas de Radio y TV de la policía nacional y cuya audiencia es institucional en su mayoría, de igual manera invierte en publicidad en medios escritos que son leídos por oficiales del MIGOB tales como la Revista Visión Policial, guías de compras dentro del comisariato, mantas ubicadas en las instalaciones de las delegaciones policiales y afiches en los comedores de la institución.

La toma de decisiones sobre la publicidad en el comisariato es un proceso constituido por cinco pasos: Determinación de objetivos, Decisiones sobre el presupuesto, Adopción del mensaje, Decisiones sobre los medios que se utilizarán, Evaluación.

Promoción de ventas: En esta fase, se logra realizar lo que se conoce como las promociones de descuentos y dinámicas comerciales, en la que los proveedores

aportan un descuento adicional en cierto período de tiempo. Estas promociones se realizan en los períodos de créditos mayoritariamente, porque es el mercado objetivo al que van dirigidas, a su vez, existe la venta a distritos e instituciones estatales, a las cuales se les oferta un precio de venta diferente con el valor agregado del transporte, esto como estrategia para fidelizar la compra. Dentro de esta categoría se encuentran instrumentos específicos, como las presentaciones de ventas, las exhibiciones en los puntos de venta, los anuncios especiales, las presentaciones comerciales, las demostraciones, las bonificaciones, los cupones y las estampillas de propaganda.

Avance tecnológico: El uso de tecnología es una ventaja para los supermercados de hecho es una herramienta de mucha ayuda que permite hacer una toma de decisiones más acertada, por medio del uso de sistemas lectores de códigos de barra, uso de recolectores inalámbricos de información , internet, intranet, correos corporativos, enlaces de punto a punto, y software dedicados a la industria detallista se logra llevar un control de las ventas y compras de cada categoría de productos y de cada temporada o fechas de fiestas, por lo que la inteligencias de negocios se debe soportar con cifras y programas para la toma de decisiones.

La inversión en tecnología es alta, se requiere muchos fondos y personal altamente calificado para operar los departamentos de Tecnologías de información, el Comisariato de la Policía Nacional cuenta un departamento de TI que cuenta con un equipo de cinco profesionales, tres desarrolladores y dos personas dedicadas al mantenimiento de las redes y el soporte técnico.

Efecto de la inflación: los precios de los productos que ofertan las cadenas de supermercados se ven afectados por la tasa de inflación, ya que este factor es el determinante para el precio de venta que se le asigna a cada producto, por el efecto del incremento en los costos de producción de las industrias (costo alto de materias primas, incremento de la energía eléctrica etc.).

IV.2.- ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS Y DE LA ACCION DEL GOBIERNO.

La industria de ventas de productos de alimentos de consumo masivo en Nicaragua se encuentra dividida en varios canales de mercado que atienden a diferentes participantes de la industria, de los cuales podemos mencionar a las cadenas de supermercados denominada canal directo o moderno, que atienden a un segmento de mercado con características socioeconómicas de bajo, mediano y alto nivel, también están los clientes que se agrupan en los canales indirectos de ventas como los mayoristas (estos le venden a miles de pequeños comerciantes) y los canales de mercado tradicional compuestos por los mercados populares.

Por otro lado están los clientes de hoteles, restaurantes y casinos conocidos como HORECA por sus siglas en español y por ultimo esta el canal de ruteo detallista que atiende a clientes como las pulperías y mini supermercados que estos últimos formatos atienden nichos de mercados compuestos por clientes que valoran la cercanía y la conveniencia a costa de un precio de venta alto.

La economía nacional continúa presentando un desarrollo positivo en términos macroeconómicos. Según datos del banco Central de Nicaragua durante el año 2010, el crecimiento de la economía fue del 4.5%, mientras que las exportaciones se incrementó en 38.8%. Dicha expansión económica también se refleja en las ventas realizadas a través de los canales minoristas modernos Supermercados Pali, La Unión, La colonia, Price Smart, Comisariato de la Policía Nacional y Supermercado del Ejército de Nicaragua, pues durante el año 2010 dicho sector acumulo un incremento aproximado del 20%.

De acuerdo con las estadísticas del Banco Central de Nicaragua el sector comercio es uno de los sectores más dinámicos e importantes del país, ya que en los últimos cinco años ha presentado un crecimiento continuo de un 19.8% de crecimiento según cifras del año 2010 en relación al año 2006, debido al

incremento del consumo de la población, creación de nuevas cadenas de supermercados, nuevos locales etc.

El CPN tiene competidores directos e indirectos y para delimitar la competencia real se han considerado los siguientes elementos: infraestructura, costos operativos derivados de dicha estructura, ubicación geográfica, sector socio económico al cual está dirigido su atención etc. en las que ningún mercado popular, pulpería, mini súper u otros detallistas incurren al operar el giro del negocio.

Según los elementos que se tomaron en consideración para determinar la competencia del CPN se ha clasificado en los siguientes: competidores directos: supermercados pali y supermercado ejército de Nicaragua, competidores indirectos: la colonia, la unión, mercados populares y pulperías.

Es así que el sector ha logrado un importante desarrollo, consolidándose la industria de supermercados en torno a tres operadores principales: Wal-Mart Nicaragua con los formatos Pali y Unión, Supermercados La Colonia y Comisariato de la Policía Nacional.

Descripción de los Grupos Estratégicos.

Comisariato de la Policía Nacional (CPN): Opera en el mercado desde el año 2000, cuenta 205 colaboradores, diez sucursales en todo el país, es una organización sin fines de lucro, dedicada a satisfacer las necesidades de sus usuarios en los productos de consumo masivo alimenticio, medico, ropa, vestuario, calzado y materiales de construcción o remodelación del hogar, cuenta con una cafetería-buffet que ofrece desayunos, almuerzos y cenas a sus clientes bajo la modalidad de venta de contado y de crédito, la sede del comisariato está ubicada en el departamento de Managua; dentro de las instalaciones centrales de la policía nacional en el complejo Faustino Ruiz conocido como Plaza el sol.

El Comisariato de la Policía Nacional es un negocio detallista que tiene como usuarios principales a todos los miembros activos de las instituciones adscritas al Ministerio de Gobernación tales como policía (activos y retirados) miembros de gobernación; Bomberos, Migración y Extranjería, Sistema Penitenciario Nacional, Madres de Héroes y Mártires, Pensionados y otras instituciones afiliadas que suman alrededor de 80,000 usuarios registrados.

Para ingresar a comprar en el C.P.N. los oficiales se identifican por medio de un código de acceso el cual es asignado por la oficina de registro y control de la Policía Nacional en coordinación con la oficina de cartera y cobro del Comisariato P.N. este código se debe mostrar al momento de presentarse a las instalaciones del Comisariato. En la actualidad cuenta con diez sucursales las cuales están ubicadas en los departamentos de: Managua, Estelí, León, Juigalpa, Ocotal, Matagalpa, Bluefields, Masaya, Jinotega además del municipio de Tipitapa, laboran en total de 205 personas, es una organización formal inscrita en la DGI, INSS, INATEC, MITRAB y MINSA.

Todos los clientes institucionales tienen derecho a comprar de crédito y todos los años la jefatura nacional aporta el 25% del remanente del Comisariato en paquetes escolares a sus miembros de la Policía Nacional que a la vez son sus usuarios.

El Comisariato divide las ventas de sus productos en 9 líneas de productos:

Líneas	Participación
Abarrotes	50%
Cuidado Personal	20%
Farmacia	02%
Carnes	05%
Vegetales y frutas	03%
Vinos y licores	10%
Cafetería	2.5%
Artículos escolares	02%
Materiales construcción	5.5%
Totales	100%

Fuentes: oficina de comercialización CPN.

A cada Línea y categoría se le asigna un rol, según las temporadas y según los objetivos del área de comercialización dados los parámetros de surtido de productos, temporada, metros lineales de exhibición, rentabilidad y precio de venta; De igual manera, cada sección tiene un Jefe de producto, un líder de categoría y asistentes especializados, lo que le da un matiz de personalización y especialización.

Wal-Mart Nicaragua:

Wal-Mart es una empresa multinacional de origen Estadounidense fundada en 1962 por Sam Walton que opera en cuatro continentes y es considerada la cadena minorista más grande del mundo, en Nicaragua opera con tres formatos de negocios detallistas tales como: Supermercados La Unión para el segmento medio y alto, PALI para el segmento de ingresos bajos y moderados, MAXI PALI

que es un formato intermedio entre PALI y LA UNION, para clientes que están en un punto medio de ingresos.

En Nicaragua cuenta con 54 Tiendas que corresponden a 43 Tiendas del formato PALI, 3 Tiendas Maxi Pali y 8 Supermercados La Unión. El formato PALI es las que ofrece un surtido limitado a precios bajos, no aceptan tarjetas de crédito y venden la bolsa de empaque se ubican en zonas de alto trafico de clientes, cerca de las paradas de buses y mercados populares también en áreas urbanas y/o rurales, así como en comunidades suburbanas este formato actualmente si bien esta cadena es la que mas ventas registra en el país esta aun no ofrece los servicios de cafetería-buffet completos, solo la venta de productos de panadería, helados y pollo horneado para llevar.

Los Supermercados La Unión cuentan con 8 Tiendas, este formato se enfoca especialmente en el servicio a los clientes de medio y altos ingresos y se ubican en grandes distritos urbanos (Bello horizonte, Carretera a Masaya, Larreynaga, León, Linda Vista, Carretera Sur, Nejapa y Masaya), o en áreas cercanas a los mismos a diferencia de PALI si ofrecen el servicio de cafetería-buffet en todas sus sucursales.

Tiendas del formato MAXI PALI, cuenta con 3 puntos de ventas, las cuales se enfocan especialmente en el servicio a los clientes y se ubica en el departamento de León, Managua y Estelí, este formato también ofrece los servicios de Cafetería-buffet. Wal-Mart Nicaragua cuenta con aproximadamente con 3000 colaboradores directos, además, compra unos US \$200 millones anuales y exporta US\$ 19 millones a otras tiendas en Centroamérica.

Las líneas de productos que comercializa son las siguientes:

- Productos frescos: frutas, verduras, lácteos, carnes, embutidos, pescado y mariscos.
- Abarrotes: cereales, granos básicos, enlatados, bebidas, etc.

- Consumibles: artículos de belleza, cuidado personal para toda la familia, productos para el cuidado del hogar.
- Mercancías Generales: ropa, accesorios para toda la familia, hogar, línea blanca, ferretería.
- Servicios complementarios: cajero automático

Supermercado La Colonia: Este fue el primer supermercado de Nicaragua de gran tamaño inicio operaciones en noviembre del año 1956 bajo el slogan, "Todo bajo un mismo techo", creciendo aceleradamente, también introdujo por primera vez el concepto de autoservicio, y al momento de su apertura era uno de solo tres lugares en Nicaragua en tener aire acondicionado. La Colonia experimentó repetidamente situaciones difíciles y tuvo que funcionar en momentos de crisis. Para los años ochenta La Colonia ya había sufrido veinte saqueos, incluyendo los resultantes del terremoto de 1972 y de los años de insurrección guerrillera. En la década de los noventa, La Colonia reabrió sus puertas y abrió cinco sucursales en cinco años.

En la actualidad, cuenta con diez y ocho salas de ventas en todas las zonas de Managua además de Granada, Matagalpa y Chinandega, dando empleo a un promedio de 90 empleados por sucursal. Ofrece a sus clientes no solo una inmensa variedad de productos alimenticios y del hogar, sino que cuenta también con un amplio departamento de ropa, su propia cafetería-buffet, panaderías, atiende los segmentos de consumidores con ingresos medios y altos.

Supermercado del Ejército de Nicaragua: Ofrece precios bajos como consecuencia de la exoneración de impuestos otorgadas al Ejército de Nicaragua según la Ley 323 Ley de Equidad Fiscal, en cuanto a su estrategia de venta va dirigida a un mercado cautivo ya que su creación y beneficios van dirigidos especialmente para los miembros del ejército de Nicaragua. El sistema de acceso para compra opera por medio de un código de acceso el cual se debe mostrar al momento de presentarse a las instalaciones del Supermercado. En la actualidad

cuenta con un supermercado en la capital en el que laboran aproximadamente 90 personas. Cuenta con un servicio de cafetería-Restaurante completo al servicio de sus clientes.

Price Smart Nicaragua: Es una empresa trasnacional con sede en California, funciona bajo el concepto de almacenes o clubes de compras por membrecía, que venden a sus socios la membrecía bajo la premisa de que las mercaderías que compraran serán a precios muy competitivos, de calidad y que ofrecen a sus empleados buenos salarios y beneficios.

Los clubes de compras por membrecía venden artículos de consumo básico tanto a personas particulares como a empresas, haciendo énfasis en la calidad y los precios bajos. Usualmente un 50% de los artículos los componen productos importados de China y Estados Unidos y el 50% restante está compuesto por artículos centroamericanos que incluyen marcas comerciales y su marca privadas. Se encuentra ubicado en el sector de Plaza España área lo que le permite tener una mejor captación del mercado.

El costo promedio anual de la membrecía es de \$25. El compromiso de Price Smart es el de proporcionar solamente productos y servicios de primera calidad, que contengan un excelente valor a precios lo más bajos posible. Este Almacén cuenta con servicio de cafetería completo solo que su menú incluye únicamente comidas rápidas a la americana por ejemplo; Hot Dogs, Pizzas, Calzone, pollo frito y bebidas carbonatadas únicamente. Vende de contado y acepta únicamente las tarjetas de crédito del club.

Mercados Populares: En Nicaragua los mercados populares del país acaparan el mayor porcentaje de ventas del país representan casi el 60% de las ventas totales de las casas distribuidoras en promedio. Los mercados capitalinos que operan actualmente en Managua fueron construidos a inicios de los años 80, en la ciudad de Managua hay 8 mercados populares donde aproximadamente se estima que

venden unos 40 mil comerciantes fijos e igual cantidad de eventuales que trabajan con un carretón o un canasto.

Del total de la población capitalina se estima que un millón de personas se abastecen en los mercados populares tales como El Oriental, El Huembés, Iván Montenegro, Israel Lewites, Mercado de Mayoreo, todos estos mercados ofrecen ventas de comidas típicas y caseras a las personas que trabajan en el mercado y a los clientes, bajo el régimen de cuota fija pero se desconocen si manejan buenas prácticas de manipulación e higiene en alimentos, solo venden de contado y no ofrecen crédito a los clientes únicamente.

Amenaza de nuevos ingresos

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. En el caso del sector industrial de los supermercados se han creado barreras de entradas muy altas por lo que la amenaza de nuevos ingresos son muy bajas, ya que depende de la capacidad de inversión del grupo inversor y las siguientes barreras:

Requisitos de capital y/o Inversión necesaria

En este sector la inversión que se requiere para formar parte del mismo es altísima, por muy grandes que estas sean ya que requieren invertir en infraestructura, activos fijos, tecnología, capacitación de personal, publicidad para posicionamiento del mercado etc. Esta inversión inicial es tan necesaria ya que es la primera imagen que el cliente se lleva al visitarlo y de las condiciones en que se encuentre dependerá su regreso.

Economías de escala

Se considera que en este sector hay economía de escala, ya que las cadenas de supermercado que actualmente operan en Nicaragua tienen un buen

posicionamiento y cobertura del mercado, lo que le permite tener costos fijos en la adquisición, almacenamiento y distribución de productos y poder competir en precios.

De acuerdo a las barreras de entradas antes indicadas se considera que la amenaza de nuevos ingresos para este sector es bien baja, ya que el grupo estratégico donde están ubicado los supermercados las barreras de entradas son altas para las nuevas empresas que quieren competir en este grupo, debido a las grandes cadenas de supermercados bien establecidas que tienen grandes segmentos de mercados captados y realizan grandes volúmenes de compras directamente a la industria fabricante del producto por medio de importaciones, esto les permite adquirir los volúmenes de compras con grandes beneficios (descuentos comerciales, bonificaciones) que pueden ser utilizados para competir con mejores precios.

Poder de negociación de los Proveedores

La comercialización y distribución de productos para el consumo masivo humano está liderado por algunas empresas tales como; Femsa Coca Cola, Embotelladora Nacional Pepsi, , La Parmalat, Café Soluble, Nestlé, Agricorp, Tip Top, Estrella, Nuevo Carnic, etc., estas empresas tienen marcas líderes en el mercado y es de suma conveniencia tenerlas en las salas de ventas y cafeterías del supermercado, estas marcas son demandadas por los clientes por su nombre de marca y no por el genérico como el caso de Coca Cola, Gatorade, Fanta, Faisán, etc. y son aceptadas por los clientes que están dispuestos a pagar el precio que establezcan en la comercialización por lo que no están obligados a competir con productos sustitutos.

Esta concentración de comercialización es una gran desventaja en la negociación de compras, ya que se considera que la demanda de productos es alta por lo que obliga a los supermercados adquirir el producto a los precios definidos por la industria que los provee y en el plazo de crédito que ellos disponen (en el caso de marcas líderes).

Proveedores de la Cafetería-Buffer del Comisariato P.N.		
Proveedor	Cantidad	Portafolio de Productos
Comercial MW especias y condimento	1	15
Industrias Rodcen	1	5
Tip Top "Cargill Foods"	1	8
Avícola La Estrella	1	10
Nuevo Carnic	1	10
Agricorp; arroz faisán.	1	5
Parmalat; leche, crema	1	5
Café Soluble	1	10
Unilever; salsa Lizano	1	5
Coca Cola	1	10
Pepsi Cola	1	10
Magna; papas fritas	1	20
Matadero Cacique	1	5
Panadería Puropan	1	10
Panadería Bimbo	1	10
Alke de Nicaragua	1	10
Imi equipos	1	10
Economart equipos	1	10
Total Proveedores	18	168

Algunas cadenas de supermercados están creando los Centros de Distribución con el objetivo de implementar las compras centralizadas y en volumen para obtener un mejor precio, descuento y bonificaciones por volúmenes de compra y que les permita competir en precios.

Del total de productos que ofrecen los supermercados un 85% son productos importados por distribuidoras o trasnacionales que son representantes únicos de distribución en el país. El Comisariato de la Policía Nacional está finalizando la construcción de su centro de distribución o CEDI para hacer compras centralizadas, para el año 2012 el centro de distribución del Comisariato iniciara operaciones.

Poder de negociación de los compradores

En el mercado nacional; los compradores no están organizados lo que no permite influenciar a una baja de precios. Para realizar la transacción los compradores visitan las salas de venta de los supermercados efectuando sus compras con el modelo de autoservicio y al detalle. Debido a que los productos que ofertan los supermercados son de primera necesidad alimenticia y no tienen diferenciación en cuando a su marca, calidad y presentación, los compradores toman la decisión basados en precios, atención, surtidos de producto, promociones y ambiente donde realizar las compras.

El Comisariato de la Policía Nacional atiende un promedio de 30,000 clientes mensuales según cifras del año 2010, anualmente registra más de 360,000 transacciones, lo que representa un potencial de afluencia para sus cafeterías-buffet, al tener un tráfico mensual de 30,000 personas que pueden tomar sus alimentos antes o después de su experiencia de compra en el comisariato, tanto para comer dentro o para llevar,

Dentro del grupo de los supermercados las cadenas La Unión, La Colonia constantemente está publicando promociones, descuentos y rifas con el objetivo de crear imagen de reducción de precios y lograr que el cliente retorne nuevamente a sus salas de venta. Estas promociones son del conocimiento de los compradores a través de los diversos medios televisivos, radiales y tecnológicos, pero no incide en la negociación de precios, sino que buscan alternativas más favorables que les permita adquirir mayor cantidad de productos a menor precio de venta.

Entre los compradores intermediarios y de venta directa al consumidor están los clientes como instituciones estatales, instituciones privadas, y población en general que realiza sus compras al menudeo.

De acuerdo a lo antes indicado el poder de negociación de los compradores es bajo.

Amenazas de servicios sustitutos

Un competidor puede verse desde el punto de amenaza por sustitución cuando un cliente toma la decisión de adquirir un bien o un servicio de otra institución que pueda brindarle beneficios similares. Cabe mencionar que estos lugares tampoco cumplen con las características de infraestructura, mercado meta. Además estas empresas varían el precio por las diferentes formas de asociación, niveles de servicios, ámbito espacial y objetivos comerciales que ofrecen.

En la actualidad existen en el mercado nacional una diversidad de servicios competitivos que podrían ser considerados como sustitutos de la industria de los supermercados, como por ejemplo la compras en línea o vía internet, servicios delivery, compra de órdenes de compra en países extranjeros que pueden ser cambiados en Nicaragua etc., por tratarse de servicios en menor volumen se ha considerado que la amenaza de servicios sustitutos para el grupo estratégico de los supermercados es baja.

Rivalidad entre los competidores

La intensidad de la rivalidad entre las cadenas de supermercados del país es cada vez más alta. Este incremento de la rivalidad se aprecia en la necesidad de capturar más clientes mediante la diversificación de productos y servicios. Por lo tanto, todas las cadenas de supermercados se ven en la necesidad constante de innovar mediante nuevos formatos y expandir el mercado mediante el ingreso a las ciudades más importantes del interior del país.

Algunas cadenas de supermercados han creado alianzas estratégicas con diversas empresas e industrias, con el objetivo de brindar mayor comodidad,

servicio y satisfacción a sus clientes, a la vez que aseguran un flujo continuo de los mismos. Estas alianzas incluyen la asociación con empresas de alimentos, entidades bancarias, empresas farmacéuticas, entre otras. Asimismo, los supermercados se benefician con ingresos adicionales, pues, en la mayoría de casos, el espacio ocupado por las empresas asociadas es alquilado.

Acción del Gobierno

Los que tienen beneficios fiscales son; Comisariato de la Policía Nacional y Supermercado del Ejército de Nicaragua, estos cuentan con exoneración del 15% del Impuesto al Valor Agregado para las importaciones o compras locales de productos de consumo alimenticio a excepción de cosméticos y bebidas alcohólicas, este beneficio está amparado en la Ley de Equidad Fiscal en su artículo 123.

El crecimiento en los precios internacionales del petróleo ha generado un incremento en los costos de producción para las industrias fabricantes de productos de consumo, incremento los productos de la canasta básica y reducción en los márgenes de ganancia. Ante esta eventualidad el Gobierno de la República de Nicaragua no ha emitido leyes especiales que incentiven a la industria de los supermercados e inversión nacional y extranjera.

Se han emitido decretos presidenciales para la importación de productos sustitutos con el objetivo de mantener los precios de algunos productos tales como;

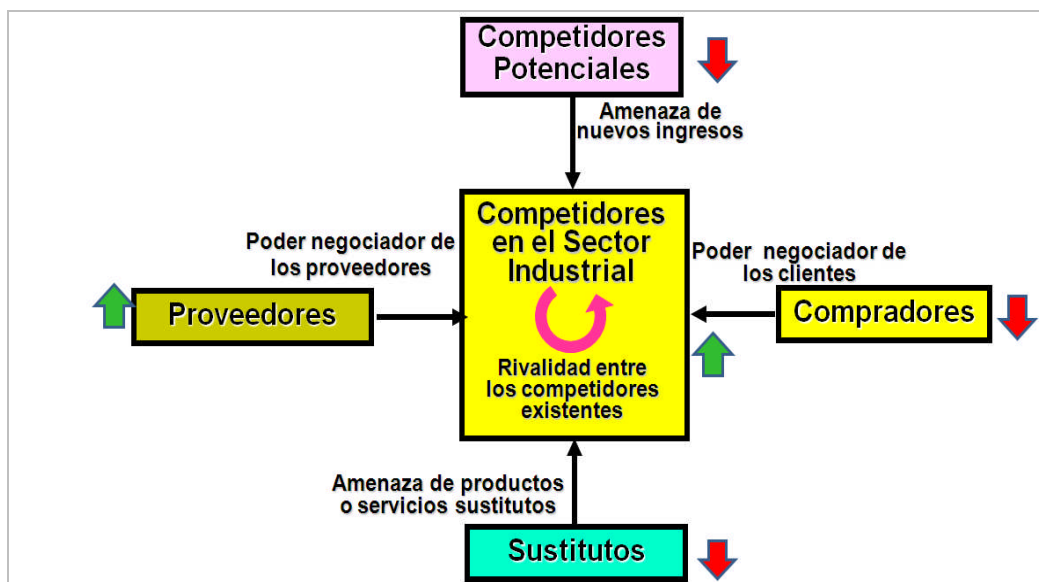
1. Decreto presidencial para la importación libre de aranceles de 1,150 toneladas de pollo americano procedente de los Estados Unidos de Norteamérica y evitar que las empresas distribuidoras locales continúen aumentando los precios de forma unilateral.
2. Las empresas avícolas están protegidas con un arancel de hasta 162% para la importación de pollos, así mismo están subsidiadas por la importación de hasta 150,000 toneladas de maíz amarillo o soja para la alimentación de las aves.

V. CONCLUSIONES DEL ANALISIS EXTERNO

El análisis macro ambiental nos indica que a pesar de la inversión inicial que se requiere para la apertura de una cafetería-buffet en un supermercado esto no ha sido una limitante para la apertura de las cafeterías buffet dentro de las cadenas de supermercados existentes en el país, ya que actualmente existen 25 salas de ventas con el servicio de cafeterías-buffet dentro de sus supermercados a nivel nacional.

Según el análisis de Porter las conclusiones de la Industria en el presente y el futuro es la siguiente.

ANALISIS DE PORTER.



Fuente: elaboración propia.

En el presente; el rendimiento la industria de los supermercados es alta, pero a futuro su situación puede mejorar debido a; crecimiento de la población, mayor inversión en la creación de nuevas salas de venta, mayor captación del mercado, lo que puede incidir en tener un mejor poder de negociación con los proveedores. En este caso quien se queda con parte de la rentabilidad o ganancias de la industria son los proveedores y el grupo estratégico de los supermercados.

VI. PROYECTO A NIVEL DE PREFACTIBILIDAD

VI.1.- OBJETIVO DEL ESTUDIO

El objetivo de nuestro estudio es determinar la capacidad técnica y económica de Inversión que pueda permitir la ampliación de 197.77 m² de las áreas de mesas, área de cocina, lavado, baños, despacho, servicio a domicilio, de la cafetería-buffet El Sol, del Comisariato de la Policía Nacional (CPN) ubicado en la ciudad de Managua.

VI.2.- JUSTIFICACION DEL PROYECTO.

El Comisariato de la Policía Nacional desea maximizar las ventas y las utilidades que puedan generar por cada metro cuadrado que se destina al área de ventas, en este caso desean realizar el estudio de pre-factibilidad para valorar la viabilidad de la ampliación de la cafetería-buffet del Comisariato P.N. dada el incrementos de los clientes en el último año, el incremento en sus ingresos y de la alta afluencia de 30,000 clientes que registra mensualmente en el comisariato.

Determinar el costo de la inversión, así como el análisis del comportamiento del incremento de las ventas y su rentabilidad en las cifras del estado de resultados que permita aportar al pago del préstamo en el tiempo estimado de recuperación de la inversión.

El proyecto contempla la ampliación de las áreas de cocina, mesas, lavado, baños, lobby y servicio a domicilio, para satisfacer la demanda externa de nuestros clientes creando un mejor ambiente de compras en el área de cafetería, incrementando espacio para la toma de alimentos preparados en el área del buffet con el fin de incrementar las ventas y las utilidades del comisariato P.N.

VI.3.- ESTUDIO DE MERCADO

Con este estudio de mercado se pretende determinar los elementos esenciales de carácter técnico científico que permita tomar la decisión gerencial, para pronosticar demanda actual y potencial, poder de compra de los clientes, el nivel de participación de la competencia pre post aplicación del proyecto.

En el último año el ministerio de gobernación ha registrado un incremento de más de tres mil oficiales con relación al año 2009, los nuevos miembros del Ministerios de Gobernación reciben el bono solidario y gozan de un empleo fijo, su composición está representada en un 35% de mujeres y un 65% de hombres, el crecimiento del mismo se debe al crecimiento proporcional de la población nicaragüense que oscila en casi 6 millones de habitantes.

El crecimiento de la población ha tenido efectos en la base de datos de clientes del Comisariato de la Policía Nacional y en sus instalaciones ya que al haber mayor número de usuarios se deben habilitar los espacios necesarios para atenderlos y brindarles una experiencia de compra agradable y competitiva, en vista de las nuevas oportunidades y la afluencia se requiere la remodelación de las tiendas y de ofrecer nuevos servicios que sean demandados por los clientes para lograr retener los clientes actuales.

Para lograr mantener la clientela de crédito y contado, es necesario mejorar las instalaciones y/o salas de venta que llenen las expectativas o servicios que se brindan en los comercios sustitutos y que permita entregar un servicio de una excelente calidad a los clientes que visitan el Comisariato de la Policía Nacional.

ANALISIS DE LA OFERTA

Sin duda que dentro de los principales factores a analizar en un estudio de mercado son los competidores. Esto debido a que en gran parte definen la viabilidad del proyecto y la vida útil del mismo. Hoy en día, en el sector de los

supermercados, existen 18 marcas de supermercados en el país, una gran cantidad de establecimientos con características similares al Comisariato de la Policía, por lo que es importante definir la competencia.

Características de los competidores

Al realizar un análisis de los competidores, fue posible observar que las estrategias de mercadeo que utilizan es; condiciones de las salas de venta, servicios, climatología, promociones, marcas, descuentos y trayectoria. Otro gran detalle es los servicios adicionales que ofrecen en sus espacios disponibles tales como; comida rápida, pastelerías, heladerías y la infraestructura de esos establecimientos, también es bastante cómoda, por lo general son muy amplias.

Estos supermercados, también se preocupan mucho por tener a sus clientes informados de las promociones, publicidad que es realizada a través de medios televisivos, radiales y escritos.

Competidores directos

Son los otros supermercados que cumplen con las mismas características del Comisariato de la Policía Nacional en infraestructura y costos operativos derivados de dicha estructura, en los cuales ningún mercado, pulpería u otros detallistas incurren al operar el giro del negocio.

De acuerdo al análisis realizado se han definido como competidores directos a:

La cadena de supermercados PALI y Maxi Pali.

Competidores Indirectos: Al pensar en competidores indirectos, estamos hablando de servicios sustitutos al sector de los supermercados, tales como;

1. Supermercados La Colonia.
2. Supermercado La Unión de carretera Masaya.
3. Almacenes Price Smart.

Sustitutos:

- 1 Food Court de Metrocentro.
- 2 Buffet El Paladar en Los Robles.
- 3 Buffet La Sazón ubicado en el costado Oeste de la Esso Metrocentro.
- 4 Comedores de comidas populares ubicados frente al Faustino Ruiz.
- 5 Esso on the Run de la rotonda Rubén Darío.
- 6 Comedores en Mercados populares.

Al pensar en competidores para este servicio, los más importantes son los competidores directos ya que los indirectos están muy diferenciados del Comisariato de la Policía Nacional y no representan una alternativa económica y viable para la mayoría de clientes actuales del Comisariato por los altos precios de venta que ofrecen, el lujo y el segmento al que van dirigidos. Adema que no ofrecen crédito sin intereses a los clientes, solo aceptan tarjetas de crédito y contado.

Situación actual

Las cadenas internacionales de supermercados que operan en el país han sido innovadores en aspectos de tecnología y procesos de información, siendo promotores de la implementación y de usos de nuevos equipos y programas, esto ha obligado al resto de supermercados locales a renovar sus tecnologías para poder competir y maximizar el uso de la información a través del uso de módulos y análisis de reportes de inteligencia de negocios.

El uso de estas tecnologías ha facilitado el análisis de las tendencias de preferencias de los clientes, la reposición de inventarios, ser eficiente en las compras y la maximizar la rentabilidad de los formatos de supermercados que son altamente competitivos, de igual manera el recurso humano se ha visto beneficiado al ser capacitado en nuevas técnicas y tendencias así como la

contratación de talento humano más capacitado para las áreas de tecnologías de información.

Tanto La Colonia como la cadena Wal-Mart de Nicaragua ha inaugurado nuevas salas de ventas en el 2010, que están ubicadas en distintas partes de las zonas de alto tráfico producto de la expansión poblacional que se está llevando a cabo tales como la carretera a Masaya y al Crucero.

Actualmente el reto de las cadenas de supermercados es ganar una parte importante del pastel que tienen los mercados populares, centros de compras donde se intercambian millones de compras diariamente y que actualmente comercializa más de la mitad de las ventas de productos de consumo masivo del país, siendo la plaza más visitada pero sigue siendo la más desorganizada, insegura y no tan higiénica como desearan sus usuarios. Todo esto ha permitido que los supermercados crezcan en número de sucursales por varios factores como la cercanía, conveniencia, precios muy competitivos, higiene, calidad en el servicio y comodidad.

Situación Futura.

El futuro es muy prometedor para el mercado detallista de supermercados para el futuro, estos por varias razones, primero; porque los hábitos de consumo se modificaran en lo que respecta a las plazas de compra, con el pasar del tiempo los supermercados le ganaran más clientes a los mercados populares, esto debido a la creciente ola de inseguridad en los compradores, segundo; porque la población económicamente activa va creciendo y se van generando nuevas fuentes de empleo, tercero; porque los supermercados aceptan y promueven el uso de tarjetas de crédito propias de los establecimientos detallistas que otorgan descuentos por el uso de las mismas en sus tiendas, cuarto; porque cada día crecen sus economías de escala en las compras lo que les permitirá ser más competitivos y ofrecer mayores valores agregados a sus clientes, fortaleciendo sus áreas de mercadeo y siendo más agresivos en sus precios finales. El tamaño

del pastel irá creciendo y cada día la rivalidad se incrementara incluso llegando a la probabilidad de fusiones o adquisiciones forzadas de ciertas marcas de tiendas por parte de las trasnacionales.

El sector de los supermercados deberá estar en constante actualización de las herramientas tecnológicas y capacitación de su personal para lograr su implementación oportunamente. Esto ayudará a captar la atención de los demandantes que cada vez exigen más y mejor calidad del servicio.

Es importante tener en cuenta todos estos nuevos establecimientos porque contribuyen a que la competencia a futuro sea cada vez más estrecha, mas número de sucursales significa que la variable de conveniencia jugara un rol más preponderantes por la rapidez de las compras al tener cerca una sala de venta, obviamente un país de pocos recursos como Nicaragua siempre privara la economía como primer elemento de decisión, pero el uso de tarjetas de crédito y debito en las organizaciones permitirá ofrecerles paquetes atractivos, premios por fidelidad, puntos acumulables, todo gracias al análisis de los datos que permite la inteligencia de negocios.

ANALISIS DE LA DEMANDA

Actualmente el canal de supermercados ha venido abriéndose paso como una opción para la clase media que cada día crece paulatinamente. El Comisariato de la Policía Nacional fue creado para atender a todos los oficiales de la Policía Nacional, luego se adicionaron todas las instituciones adscritas al Ministerio de Gobernación, no obstante fue creado para atender a la masa de oficiales de bajos recursos inicialmente; ya que de acuerdo a su creación el segmento de mercado se encuentra en los niveles socio económicos de menor poder adquisitivo, como es el estrato medio y bajo, debido a que son clientes asalariados que dependen de una fuentes de ingresos.

Un supermercado debe estar consciente de quienes son sus clientes y las metas que tiene a largo plazo, de ahí la definición de su estrategia, ya que para mantener

y retener sus clientes deben estar en constante remodelación de sus tiendas o simplemente de actualizar y darles mantenimiento.

De acuerdo a los datos históricos reflejados por la base de datos de clientes, los registros de clientes que ha tenido el comisariato en los últimos cuatro años dado el total de clientes registrados en la base de datos presenta un crecimiento del 56% en relación al año 2007, de acuerdo al siguiente detalle:

ANALISIS DE LA DEMANDA				
Descripción	No. de clientes		Demanda Potencial	% crecimiento
	Registrados	Atendidos		
Año 2007	33,284	17,249	16,035	
Año 2008	45,341	20,867	24,474	53%
Año 2009	61,347	23,729	37,618	54%
Año 2010	80,531	21,855	58,676	56%

Fuente: Oficina de Cartera & Cobro

El objetivo principal de la ampliación del área de cafetería es para incrementar las ventas de comidas preparadas y de incrementar las utilidades del Comisariato, aprovechando la afluencia de más de 30,000 clientes al mes que cada día crecen y que actualmente recibe un bono extra de su salario lo cual aumenta su capacidad de compra.

El sostenimiento y crecimiento de las ventas también dependerá en la medida de que la gerencia permita captar nuevos clientes del MIGOB y realice convenios con las instituciones de orden público del país para atraer la demanda y retener los clientes ganados. También deberá de hacer programas promocionales más agresivos que permitan recuperar clientes perdidos.

El área comercial empleara estrategias comerciales que le permitan captar a estos clientes que no visitan el comisariato tales como; mejores precios que la competencia, ambiente de compra, espacios, surtidos de mercadería etc.

La demanda potencial se estima en un 56%, este porcentaje es el crecimiento anual que ha venido presentando el comisariato de la policía nacional en cuanto a la atención de clientes, dicho análisis fue determinado según los datos históricos registrados en los sistemas informáticos de la empresa, el cual nos define nuestra posible demanda.

Población de interés y marco muestra: La población de interés en el estudio de mercado se basó en las distintas unidades de muestreo, las cuales brindaron información básica para el desarrollo de la presente investigación y estuvo constituido por; clientes de crédito afiliados al comisariato, proveedores y directivos de la Institución.

Clientes afiliados: Al 31 de Diciembre 2010 la base de datos de los clientes del comisariato de la Policía Nacional estaba conformada por (80,531 clientes), hombre y mujeres mayores de edad.

Para el desarrollo de esta fase se han utilizado los datos históricos que se tienen registrado en la base de datos de clientes, considerando únicamente la cartera de clientes afiliados que realizan sus compras al crédito y que laboran para las diversas estructuras de la Policía Nacional y el Ministerio de Gobernación, que efectúan compras frecuentes y aquellos que nunca han hecho compras en el comisariato, de tal manera que se pudiera conocer las percepciones de los clientes para comprar o no comprar en el comisariato.

Proveedores: Los proveedores constituyen una parte esencial en el estudio, puesto que pueden constituir un elemento crítico de precios, negociaciones en el abastecimiento de productos, descuentos entre otros. La información obtenida de los proveedores se recopiló a través de entrevista aplicada a los mismos para ahondar en la relación y percepción que guarda con el Comisariato, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Aquellos cuyos productos sean los puntos rojos o más demandados por el mercado meta.
- Los que se les compra mayor volumen de mercadería dado el liderazgo del producto dentro de las categorías del supermercado.
- Aquellos cuyo marketing relacional es sólido, como aquellos que con los que tienen lazos pocos amigables.
- Acorde con el interés del área de mercadeo de la empresa, es decir a criterios de expertos.

Por tanto los proveedores que cumplieron los criterios fueron: Matadero Nuevo Carnic, Coca Cola Femsa, Embotelladora Nacional Pepsi, Parmalat, Nestlé, Café Soluble, Economart, Cargill Foods “Tip Top”, Avícola La Estrella.

Directivos del Comisariato: Del cuerpo directivo que conforma al Comisariato, se tomaron como referencia solamente a los gerentes pertinentes a la investigación. En tal caso, se efectuó la entrevista con el Responsable de Comercialización, El Contador General, el Responsable de Tesorería, el responsable de cartera y cobro, Jefe de bodega, repositor de inventarios y responsable de compras.

Poder de negociación con los proveedores: Aunque el Comisariato es una empresa en crecimiento constante que cuenta con más de 10 sucursales en el país podríamos concluir que su poder de negociación es relativamente bajo, esto debido a que aun no hace grandes compras centralizadas de los productos que comercializa, paga después de 30 días lo que le hace perder atractivo negociador o poder, por lo que si bien es un cliente importante dentro del canal de supermercados aun le falta madurar en las destrezas de negociación y el pago puntual de sus facturas.

Lo que le permite al Comisariato mantener una posición atractiva en el mercado es el hecho de contar con las exoneraciones de impuestos en los alimentos, hecho que ha sabido manejar, al trasladarle al consumidor final este beneficio en la forma

de ahorro en el precio final lo que compensa los descuentos que no recibe por las compras de escala que deja de hacer a como lo hacen PALI.

Descuento Comercial: La Cafetería del Comisariato de la Policía Nacional por estar clasificados entre los clientes del canal supermercado (mercado moderno o directo) goza de descuentos fijos de canal de parte de sus proveedores este descuento funcional, cuya característica principal es que va dirigido a los miembros del canal de distribución. Este descuento se obtiene por que para las distribuidoras es sabido que los supermercados tienen mayores gastos de operación que los mayoristas, y se les facilita para cubrir estos gastos como etiquetas de precios, gastos de almacén, traslados, aire acondicionado, mermas por mal manejo, y no es exigido trasladarlos al consumidor final.

Estos descuentos el consumidor final lo visualiza como un beneficio ofrecido por las empresas, ya que tiende a disminuir el precio de venta de acuerdo a la siguiente tabla:

DESCUENTOS COMERCIALES DE PROVEEDORES			
Proveedor	Descuento comercial		Total
	CANAL	PROMOCIONAL	
Tip Top (Cargill Foods)	5	5	10%
Avícola La Estrella	5	5	10%
Coca Cola Femsa	5	5	10%
Nuevo Carnic	3	2	5%
Café Soluble	5	2	7%
Agricorp (arroz faisán)	3	2	5%

Fuente: Oficina. de Comercialización CPN

Existen otros beneficios que los proveedores otorgan, entre los que se encuentran promociones o activaciones⁹, degustaciones, bandeo, entre otros que forman parte del valor agregado para el consumidor final.

⁹ Estrategia de venta para generar venta de impulso.

Conclusiones de clientes afiliados: Del total de clientes registrados en el Comisariato únicamente un 44% de los mismos realiza compras en el área de Supermercado, por lo que el otro 56% no lo visita frecuentemente, esto se atribuye a la falta de aire acondicionado en las salas de ventas, falta de mayor número de cajas que reduzcan la fila, y surtido estable de productos.

Conclusiones de proveedores: Para los proveedores el comisariato es un cliente importante dentro de su canales de ventas y si bien goza de estar entre las cadenas nacionales de mayor crecimiento no obstante sus volúmenes de compras son lejanamente inferiores a los comprados por Wal-Mart y LA COLONIA, por lo que realmente sus compras son aun pequeñas comparadas con las cadenas trasnacionales de supermercados y por el hecho no realizar compras centralizadas.

Conclusiones de la competencia: Según la teoría toda organización o empresa que oferte los mismos productos o servicios en iguales condiciones es un competidor directo, en la práctica el Comisariato goza de la exoneración de impuestos sobre el valor agregado en los bienes de consumo perecedero o básicos lo que le da una ventaja fiscal con la que no cuenta PALI, no obstante las grandes cadenas fácilmente se equiparan al tener menores costes de operación dada su alta eficiencia en costes bajos y además por los descuentos comerciales que obtienen por sus compras basadas en el poder de negociación que les permite el tamaño de operaciones o economías en escala .

El hecho de contar con un Centro de distribución de más de 5000 metros cuadrados y un equipo de re surtidores o repositores de inventarios, les permite central las compras de sus bienes y gozar de descuentos por volúmenes facturados de forma semanal, lo que a los proveedores les ahorra gastos de distribución al enviar a un solo destino, por lo que transfieren a las grandes cadenas sus ahorros en distribución.

VI.4.- ESTUDIO TECNICO

El proyecto consiste en la Ampliación, Construcción, remodelación y equipamientos de la Cafetería - Buffet EL SOL del Comisariato de la Policía Nacional específicamente en la remodelación de la cafetería actual, así como la habilitación de nuevas tecnologías y programas de cómputo especiales para el autoservicio, ello conlleva al equipamiento de la cafetería del Comisariato de la Policía Nacional.

Áreas cuadradas asignadas a la cafetería - buffet.						
	Áreas del Cafetín buffet	Metros cuadrados	% área	Área actual	Área de Crecimiento	Costo metro Durock.
	Mesas 28 (112 sillas)	131.04	41. %	65.52	65.52	63.31
	cocina	55.03	17. %	27.52	27.51	63.31
	Despacho o mostrador	34.80	11%	17.40	17.40	63.31
	Delivery	24.76	8%	00.00	24.76	63.31
	Área de lavado	15.75	5%	00.00	15.75	63.31
	Área de Baños	14.47	5%	00.00	14.47	63.31
	Lobby o espera.	14.62	5%	00.00	14.62	63.31
	Área de Gas licuado	9.31	3%	9.31	0.00	63.31
	Mampostería	11.01	3%	00.00	11.01	63.31
	Área verde o Jardineras	6.73	2%	00.00	6.73	63.31
	Total área cafetín	317.52	100%	119.75	197.77	\$ 12,522.04

La construcción de 197.77 metros cuadrados está compuesto por estructuras de acero (perlines) y paredes de durock y gypsum, cielos rasos de gypsum que garantizan aislamiento térmico y acústico.

PISOS:

La ampliación de 197.77 m² del área de cafetería – buffet incluye la instalación de piso cerámico, particiones livianas internas de laminas gypsum y durock para exteriores, así como la habilitación de minifalda de mampostería reforzada. Habilitación de servicios hidrosanitarios que permitan la instalación de dos

baterías de baños una para un inodoro para Damas y otro para Caballeros, lavamanos y un tanque de agua, que incluye instalación de filtros de carbón activados y rayos ultravioleta. Construcción de área de delivery, un lobby de espera de atención y un área de jardines para dar un punto de vista refrescante, verde y natural.

SISTEMAS ELECTRICOS Y DE CLIMATIZACION:

La remodelación, ampliación y construcción de la Cafetería-Buffer incluirá un rediseño del sistema eléctrico de baja tensión o tensión comercial, tanto en la iluminación como en la instalación de sistemas de rotulación de menús electrónicos con tecnología LED de bajo consumo, así como la instalación de nuevos paneles eléctricos de mayor capacidad de carga, que incluirán sus respectivos diagramas unifilares y etiquetado, además de la conexión al sistema de energía auxiliar (planta eléctrica) con un sistema de transferencia automática que garantice el continuo suministro de electricidad para la operación normal de la cafetería-buffer en momentos de ausencia del suministro eléctrico.

CLIMATIZACION:

La nueva cafetería contará con un sistema de climatización conformado por 4 sistemas de Split SER13 proveídos por AUTONICA con las marcas Westinghouse con lo cual el negocio garantizará ahorro en el gasto de energía y consumo, así como un aporte de conciencia VERDE al cuidado del medio ambiente reduciendo así la emisión de gases a la capa de Ozono, lo que además permitirá una mejor experiencia de compra para los comensales y empleados dada la temperatura ambiente que se experimentará en el área de cafetín.

Área total destinada para la Cafetería – Buffer:

En el presente estudio de pre factibilidad el área a destinar para este servicio por un total de 317.52 metros cuadrados está dada por la demanda estimada de las encuestas descriptivas realizadas con los clientes o funcionarios que hacen uso

del servicio del Comisariato y la Tienda de la Policía Nacional, siendo el área de mayor ampliación el área de mesas, el área para cocina y el área para despacho estas tres suman un total del 68% del cafetín, también el número de mesas se estimo por el número de personas que pueden llegar a comer en el restaurante en las horas picos de 12 a 2 pm, esto define su capacidad instalada en las horas picos, también dependerá de los recursos de la empresa, de la demanda de los clientes, de los tipos de servicios a prestar ya sea para comer y/o para llevar. Esta información servirá para definir en la primera etapa cuanto invertir, que tipo de tecnología o programas a usar y el equipamiento a utilizar, (mesas de trabajo de acero, cocinas, campanas, hornos, freidoras, mesas de clientes, batidoras, grill, planchas, etc.).

Relación tamaño – equipamiento de tecnología:

De acuerdo al área de la cafetería-Buffer asignada para este proyecto se requiere de una inversión alta en tecnologías de preparación de alimentos, climatización, control de inventarios y facturación, mobiliario y equipos, todos de acuerdo al giro de la industria de comidas rápidas o food service, que requiere de altos componentes de control de higiene y calidad, por lo que hemos decidido habilitarlas con los siguientes equipos y tecnologías en la primer etapa de operación. Todos se pueden adquirir en el mercado local con los proveedores; Alke, Economark, Proveedora Internacional, IMI, etc.

Cantidad	Detalle de equipos a comprar.	Valor US\$
3	Cuchillos para corte.	64.89
4	Extractores y campana.	8193.13
1	Fregadero industrial.	738.42
1	Varios misceláneos.	1373.64
2	Baño María a Gas.	1687.55
2	Cocina de 4 quemadores con horno.	3879.06
2	Freidoras Industriales Fryer-Sunfire.	2195.26
1	Horno Rosticero industrial Hobart.	17,518.85
1	Licadoras industriales.	61.38
1	Microondas.	163.02
2	Aire Acondicionado SER-13.	4149.27
20	Mesas Cuadradas de 32"x32"	2037.33
80	Sillas de aluminio 22"x18"x32"	3836.19

Relación tamaño – inversión: Está dado por la disponibilidad de recursos de inversión con los que se podrían contar para invertir en el presente proyecto, determinado por lo general por el costo de los equipos e instalación. Si bien la mayor parte de la inversión se realiza antes de la puesta en marcha del proyecto, no obstante se debe considerar la cantidad de inversión que sea necesaria como capital de trabajo. El presupuesto de inversión que se estimó para la implementación del proyecto asciende a USD 60,000.00 (sesenta mil dólares norteamericanos), integrados de la siguiente forma:

Presupuesto de inversión según cada rubro:

	Distribución de la inversión	Inversión US\$
01	Edificio.	12,522.04
02	Instrumentos de Cocina.	10,370.07
03	Equipos eléctricos.	25,505.11
04	Mobiliario.	11,602.78
	Totales US\$	60,000.00

Calendario de inversiones

La inversión de este proyecto específico que consiste en La Remodelación, Construcción, Ampliación y equipamiento de la Cafetería – buffet El Sol, del Comisariato de la Policía Nacional se efectuara de acuerdo a un calendario de desembolsos previamente programados para cuya ejecución se estableció un periodo de corto plazo por tratarse de un proyecto de tamaño pequeño.

Los desembolsos de esta inversión están programados en base a un calendario definido con el área financiera en coordinación con la firma contratada para llevar a cabo el proyecto esto de cara a garantizar los desembolsos para pagar los avalúos en tiempo y forma con el propósito de cumplir con la fecha de apertura del establecimiento y empezar a operar el negocio para dar pie al proceso de implementación y ejecución del negocio. **(Ver cronograma de inversiones y desembolsos en el Anexo No. 1).**

Relación tamaño – financiamiento: Para este proyecto el Comisariato tienen dos alternativas una fuente interna y otra externa; la fuente interna es con fondos propios del Comisariato área de Supermercado, la segunda es a través fuentes externas, a través de un préstamo de parte del Instituto de Desarrollo Social (ISSDHU) que es una Institución que depende de la Policía Nacional y ofrece el

servicio de financiamiento para proyectos de inversiones. Las demás instituciones bancarias quedan excluidas ya que la banca privada no le presta a instituciones del gobierno sin una contraparte de por medio o bien sin ser un proyecto de interés nacional.

La composición de los fondos que se asignaran para este proyecto está distribuida de la siguiente manera;

Detalle.	Montos US\$.
Línea de crédito solicitada:	US\$ 60,000.00
Fondos propios líquidos disponibles para capital de trabajo:	US\$ 27,465.00
Plazo del préstamo a solicitar:	5 años
Tasa fija anual de interés del préstamo:	12% anual
Metros cuadrados pre-existentes construidos:	119.75
Metros cuadrados para ampliar, amueblar y habilitar:	197.77
Metros cuadrados al finalizar el proyecto:	317.52
Valor actual de las instalaciones y equipos pre-existentes:	US\$ 59,626.00

La estructura de capital / deuda: es la relación que existe entre el aporte propio de la empresa y el capital de préstamo que se utilizará para el proyecto conforme lo siguiente:

- Capital Social actual: USD 59,626 que corresponde al 49.85% del total de la inversión.
- Financiamiento requerido: USD 60,000 que corresponde al 50.15% del total de la inversión.

Selección del tamaño del proyecto: De acuerdo a la información obtenida y descrita anteriormente, se concluye lo siguiente:

1. La disponibilidad de recursos productivos no limita el tamaño del proyecto.
2. La línea de crédito que ofrece el ISSDHU tiene un monto igual al capital propio de inversión de la Empresa, lo que facilita un poco más la decisión de inversión

- ya que se comparte el riesgo.
3. El Comisariato cuenta con el personal experimentado para la ejecución e implementación del proyecto.
 4. Existe la tecnología y equipos suficientes así como los proveedores necesarios donde se pueden comprar los activos fijos, programas, uniformes, rótulos, publicidad y accesorios misceláneos.
 5. El tamaño adecuado de la remodelación del proyecto para satisfacer la demanda esperada de clientes es 197.77 m² detallados de la siguientes manera en el siguiente cuadro:

Detalle de las áreas nuevas y el tamaño a asignar.	
Áreas nuevas del Cafetín buffet.	Área de Crecimiento en M².
Mesas (28 mesas con 112 sillas)	65.52
Cocina.	27.51
Despacho o mostrador.	17.40
Delivery.	24.76
Área de lavado.	15.75
Área de Baños Damas y Caballeros.	14.47
Lobby o espera.	14.62
Área de Gas licuado.	0.00
Mampostería.	11.01
Área verde o Jardineras.	6.73
Total áreas nuevas del cafetín.	197.77 M².

Fuentes de financiamiento: Este proyecto se realizara a través de una línea de crédito que facilitara al Comisariato de la Policía Nacional el Instituto de Seguridad Social y Desarrollo Humano (ISSDHU) equivalente a un 50% del costo total de la inversión. El restante 50% será financiado a través del capital de trabajo generado por el Comisariato de la Policía Nacional.

La solicitud de financiamiento será a través del ISSDHU debido a que es la única institución financiera adscrita a la Policía Nacional dispuesta a realizar el préstamo en el corto plazo, ya que es una institución dedicada a velar por la seguridad social

de los jubilados y pensionados de la Policía Nacional así como de sus miembros activos, por esta razón la afinidad del ISSDHU con el Comisariato es muy cercana.

Cronograma de desembolsos del préstamo: (Ver anexo No. 1).

Conforme el cronograma de actividades y desembolsos requeridos para la ejecución en tiempo y forma del proyecto, se está solicitando el siguiente calendario para los desembolsos del financiamiento:

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS DEL FINANCIAMIENTO

Desembolso No.	Fecha	Concepto	Total Desembolso
Primero	Diciembre 2011	Primer desembolso	25,000.00
Segundo	Enero 2011	Segundo desembolso	30,000.00
Tercero	Enero 2011	Tercer desembolso	5,000.00
TOTAL.....			60,000.00

Fuente: elaboración propia.

Tabla de Amortización. (Ver Anexo No. 2)

El termino amortización de préstamo se refiere a la determinación de los pagos iguales y periódicos del préstamo, esto implica calcular los pagos futuros durante el plazo del préstamo, cuyo valor presente a la tasa de interés del préstamo equivale al monto del principal inicial prestado¹⁰.

Los pagos serán realizados de forma periódica y se debe considerar lo siguiente: amortización del principal e interés del financiamiento. Para el proyecto, el plan de amortizaciones se realiza por medio de anualidades decrecientes, compuestas por una amortización constante, la cual estaría conformada de la siguiente manera:

¹⁰ Principios de Administración Financiera, Lawrence J. GITMAN

RESUMEN DE TABLA DE AMORTIZACIÓN

AÑOS	CUOTA MENSUAL	CUOTA CAPITAL	INTERESES	SALDO	SALDO FINAL
Saldo Inicial.....					60,000.00
Año 2012	1,335	9,317	6,699	9,317	50,683.00
Año 2013	1,335	10,499	5,517	10,499	40,183.00
Año 2014	1,335	11,831	4,185	11,831	28,353.00
Año 2015	1,335	13,331	2,685	13,331	15,022.00
Año 2016	1,335	15,022	994	15,022	0.00
TOTALES		60,000	20,080		

Fuente: elaboración propia.

VI.5.- ESTUDIO FINANCIERO

Por medio de los estados financieros podemos observar la situación financiera de una organización observar los resultados financieros obtenidos durante la implementación y ejecución del negocio de parte de sus directivos y valorar la eficacia en términos financieros de las decisiones tomadas. Por lo que los Estados Financieros son relevantes para valorar el desempeño de la organización. También se puede apreciar los siguientes elementos de la entidad: activos, pasivos, patrimonio neto, gastos e ingresos, otros cambios en el patrimonio y flujos de efectivo.

La información financiera que presentan los estados financieros es histórica y no puede utilizarse para fines de un control detallado durante el ciclo de operaciones. La gerencia necesita de una gran variedad de reportes financieros que muestren la situación actual o la actividad de la Empresa. Estos reportes financieros pueden ser preparados sobre una base diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, o conforme la periodicidad que sean requeridos por las máximas autoridades.

Estado de resultados Proyectado. (Ver Anexo No. 3)

El estado de resultado proyectado ha sido elaborado utilizando el método del

porcentaje de ventas¹¹. Los porcentajes usados corresponden a los porcentajes de ventas de los rubros del año anterior y se asume que todos los costos y gastos de la empresa son variables; es decir, suponemos que para un aumento porcentual dado en las ventas, se generará el mismo aumento porcentual del costos de los bienes vendidos, los gastos operativos y los gastos por intereses. Los criterios utilizados para la proyección del estado de resultado son:

- Las cifras del estado de resultado al 30 de Octubre 2011 más el presupuesto de ventas de Noviembre y Diciembre 2011.
- La participación de las ventas de contado y crédito del Comisariato en su departamento de cafetería-Buffer está compuesta de la siguiente participación: las ventas de contado representan el 64% y las de crédito 34% con relación a las ventas totales de la cafetería-Buffer.
- Definimos una proyección del incremento del 25% anual para las ventas y costos de los años 2012-2016.
- Definimos una proyección del incremento del 10% anual para los gastos de los años 2012 – 2016.

Balance General Proyectado. (Ver Anexo No. 4)

El balance general ha sido proyectado utilizando el método crítico¹², donde se están considerando los siguientes supuestos:

- Los activos circulantes representan la mayor participación en los Activos Totales de la empresa al final del 2016. Esto debido a la alta participación del efectivo en caja y bancos, y al hecho de que para el 2016 partida de depreciación de los equipos y activos comprados en el 2012 ya cuenta con una depreciación de cinco años por lo que su valor en libros es menor.

¹¹ Método simple que pronostica las ventas y después expresa los diversos rubros del estado de resultado como porcentajes de ventas proyectadas. Principios de Administración Financiera Lawrence J. GITMAN

¹² Se calculan los valores de ciertas cuentas del balance general como un porcentaje de ventas y otros por suposición de la administración y el financiamiento externo.

- El valor reflejado en las cuentas por cobrar corresponde a 60 días por de cuentas por cobrar del total de las ventas de créditos pronosticadas durante los cinco años, las cuales corresponden a Noviembre y Diciembre del año 2016.
- En promedio el inventario final debe representar aproximadamente un 1.65% del activo circulante total al final del 2016.
- Se adquirirá mobiliarios y equipos para el equipamiento del proyecto donde aproximadamente oscilan en U\$ 30,000 y se estima una depreciación de US\$ 17,737 en los últimos 4 años, producto de la inversión en edificios y equipos.
- En vista de que el Supermercado es el principal proveedor del cafetín puede contar con un plazo de pago de 60 días máximo, ya que el cafetín se apalanca de los flujos e ingresos del supermercado.
- Los gastos acumulados pagar se estiman un incremento de un 10%, por la mayor proporción de compras y pagos a proveedores.
- Los préstamos e intereses son amortizados durante la proyección.
- El saldo de otras cuentas por pagar representa el Fondo social generado en el periodo 2016 y el cual es cancelado hasta en el siguiente periodo.
- El patrimonio representa el incremento productos de las utilidades generadas en cada periodo contable 2012-2016.

Estado de cambio en el patrimonio.

Muestra las transacciones de las cuentas patrimoniales que ocurren durante un periodo específico, así mismo reconcilia el ingreso neto ganado durante un año específico y cualquier dividendo en efectivo pagado, con el cambio en las ganancias retenidas entre el inicio y el fin de ese año.

Flujo de Caja (Ver Anexo No. 5)

El flujo de caja sirve como herramienta de trabajo que permite determinar las necesidades financieras de la empresa y permite describir sistemáticamente los principales flujos de entrada y salida de recurso de la empresa.

Resumen de las razones financieras (Ver Anexo No. 9)

Se resume el resultado presentado en el cálculo de cada razón financiera, con las cifras proyectadas en los estados financieros del estudio del proyecto de pre factibilidad, las cuales se describen a continuación:

Liquidez: Considerando la cifras proyectadas muestra una tendencia sana y aceptable, por consiguiente la liquidez que presenta sin la realización de los inventarios le permite asumir las deudas con los proveedores nacionales y extranjeros.

Razón de liquidez estimada al 2016: 5.19

Razón rápida (prueba acida) estimada al 2016: 5.11

Actividad: La situación del inventario es notablemente buena, ya que con la implementación del proyecto se estima un crecimiento del 25% en las ventas de línea de comidas preparadas y bebidas de la Cafetería-Buffer, de igual forma la recuperación de las cuentas por cobrar mantiene el mismo comportamiento debido a que un 64% de las recuperaciones son realizadas a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. La optimización de los activos fijos ha contribuido al crecimiento en las ventas anuales ya que en el año 2016 se estima en un 3.05 veces en relación al año 2012.

Deuda: El endeudamiento del proyecto parece ser controlable y responsable ya que está acorde a sus niveles de operación en ventas y gastos, ya que la tendencia que presenta es una disminución continua pasando de 45.47% en el 2012 a un 18.51% en la razón de endeudamiento (total pasivos entre total activos), producto de la amortización del préstamo y el pago casi oportuno a los acreedores, también esta buena gestión se refleja en el incremento de la ganancia generada para asumir los costos financieros del préstamo para la ejecución del proyecto lo que podemos observar en el anexo No.9 en la razón de cargo de interés fijo que pasa de 3.88 en 2012 a 130.37 en 2016.

Rentabilidad: La rentabilidad de la empresa según las proyecciones de las razones financieras se estima de la siguiente forma:

Margen de utilidad bruta	48.25%.
Margen de utilidad operativa	31.26%
Ganancia neta disponible	23.27%

Estos niveles de rentabilidad son viables gracias a que el supermercado realiza compras de todas sus productos a nivel centralizado a partir de enero 2012 gracias a la inauguración de su CEDI, (ósea comprara para todas las sucursales) esto le permitirá mantener controlados sus costos de adquisición y obtener descuentos por volumen, por otro lado el comisariato compra diario carne de res, cerdo y de aves para su carnicería y esto le permite a la cafetería comprar a precios bajos y con proveedores de calidad como Matadero Nuevo Carnic, de igual manera los granos básicos, especies y condimentos, gaseosas, café, etc., logrando costos bajos gracias a las exoneraciones, a las compras en volumen, y al crédito que obtiene.

Análisis Dupont: Durante los primeros cinco años del proyecto se observan que la gestión será muy aceptable, ya que estaría incrementado el rendimiento sobre los activos (ROE) de un 24.28% en 2012 a un 161.79% en 2016, así mismo el retorno sobre el patrimonio (ROA), presenta un crecimiento del 8.75% al 23.67%, producto del incremento en las utilidades acumuladas y la rotación de activos.

Valor Actual Neto (VAN): El Van representa el indicador más importante para el análisis de la rentabilidad, ya que toma en cuenta el valor de la inversión y del movimiento de fondos a través del tiempo. El VAN dependerá en mayor grado del valor del dinero en el mercado comúnmente llamado costo del capital invertido y su utilidad dependerá de la mayor estabilidad que puede obtener en el medio en el cual se desarrolla el proyecto con relación a las tasa de interés bancario o de entidades financieras.

Si un proyecto de inversión tienen un VAN positivo, el proyecto es rentable, entre dos o más proyectos, el más rentable será el que tenga un VAN más alto.

Para determinar el VAN de este proyecto se ha considerado la tasa de interés que la Institución Financiera cobrará por la línea de crédito, la inflación que registra la moneda dólar a nivel internacional, y la tasa de rendimiento de acuerdo al siguiente detalle:

Determinación del VAN:

+ Tasa de interés activa aplicable al financiamiento fija anual.	12%
+ Inflación internacional estimada del dólar.	04%
+ Rendimiento mínimo de la inversión aceptada.	05%
= Tasa de corte utilizada para estimar la VAN.	21%
El Valor actual neto del proyecto sin financiamiento es US\$	125,297.00
El Valor actual neto del proyecto con financiamiento es US\$	138,434.00

Tasa interna de retorno (TIR)

Tasa de descuento que iguala al VAN de una oportunidad de inversión a 0 dólares (debido a que el valor presente de las entradas de efectivo es igual a la inversión inicial). Cuando la TIR se usa para tomar las decisiones de aceptar o rechazar, los criterios de decisión deberían ser los siguientes:

- Si la TIR es mayor que el costo de capital, aceptar el proyecto.
- Si la TIR es menor que el costo de capital, rechazar el proyecto.

La utilidad particular de la TIR radica en que si demuestra que su valor es mayor que la tasa del costo de capital de la inversión podemos aseverar que estamos ante un proyecto rentable.

- La tasa interna de retorno sin financiamiento es del 63.16%.
- La tasa interna de retorno con financiamiento es del 128.64%.

Periodo de recuperación de la inversión: Es el tiempo requerido para que una empresa recupere la inversión inicial en un proyecto a través de las utilidades generadas de forma anual, calculado a partir de las entradas de efectivo. Existen dos métodos para determinar el periodo de la recuperación de la inversión, siendo:

- Anualidad: se calcula dividiendo la inversión inicial entre la entrada de efectivo anual.
- Corriente mixta: las entradas de efectivo anuales deben acumularse hasta recuperar la inversión inicial.

La inversión total realizada en la construcción del proyecto se estaría recuperando con el método corriente mixto en un periodo continuo de dos años.

Indicadores (VAN, TIR, PR)

La definición de cada uno de los indicadores fue realizada en el punto anterior, por lo que este punto se detallará los cálculos de los indicadores financieros para el presente proyecto, tal como se indica a continuación:

- El valor actual neto del proyecto con financiamiento es de US\$ 138,434.00.
- La tasa interna de retorno (TIR) con financiamiento es del 128.64%.
- El período de recuperación es de 2 años.

De acuerdo a los análisis y cálculos financieros realizados se concluye que el proyecto es altamente viable, y que la tasa de financiamiento facilitada por el ISSDHU sería idónea para alcanzar la rentabilidad proyectada, si se mantienen los niveles de ventas, costos y gastos proyectados.

VII. CONCLUSIONES

1. Dado el crecimiento del número de funcionarios, de los ajustes otorgados al salario mínimo y de la entrega del bono solidario a todos los oficiales del MIGOB se deriva un incremento en su demanda y capacidad de compra lo que representa una gran oportunidad para el comisariato.
2. La creciente inseguridad que presentan los mercados populares tradicionales han dado paso a la migración de los clientes de recursos bajos y de ingresos fijos moderados hacia formatos más estructurados, seguros e higiénicos que proponen un servicio superior, donde cada día el sector informal deja de ser atractivo por razones de inseguridad.
3. El comisariato de la policía nacional mantiene la oportunidad fiscal de gozar de la exoneración del 15% del IVA en la compra de materias primas básicas (alimentos) para ser utilizadas en los procesos de preparación de alimentos, que otros competidores no lo tienen, lo que permite al comisariato ofertar alimentos preparados a precios muy accesibles a los funcionarios del MIGOB.
4. El rápido crecimiento en número de tiendas y en ventas que ha registrado en el mercado los competidores directos del comisariato tales como PALI en Nicaragua. obliga al resto de competidores a invertir en sus instalaciones físicas para retener clientes y brindarles una mejor experiencia de compra.
5. El rendimiento la industria de los supermercados es alta, y comparte la rentabilidad o ganancias de la industria con los proveedores y el grupo estratégico compuesto por los supermercados.
6. El estudio financiero indica que la implementación del proyecto es viable y se cancela en el corto plazo.

VIII. RECOMENDACIONES

En vista de los resultados obtenidos en los análisis financieros concluimos recomendar a la Junta Directiva del Comisariato de la Policía Nacional a realizar la solicitud de la línea de crédito con financiamiento al Instituto de Seguridad Social y Desarrollo Humano para poder ejecutar e implementar el proyecto de ampliación, remodelación y equipamiento de la Cafetería-Buffet El Sol. Dado que existe la demanda de parte de los usuarios del Comisariato y en vista de que tanto los resultados de la VAN como de la TIR que se obtienen en el análisis de pre factibilidad son atractivos para los intereses del Comisariato lo que permite además que la inversión se recupere en un plazo de dos años sin comprometer el capital social, ni las utilidades retenidas en periodos anteriores del Comisariato de la Policía Nacional.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Kotler, Philip. (2001) Dirección de Marketing. La edición del Milenio.
2. Taylor/Kinnear (2004) Investigación de Mercados, Quinta Edición.
3. Gitman, Lawrence J. (2003). Principios de Administración Financiera, Decima Edición.
4. Encuestas realizadas a clientes usuarios de los servicios de El Comisariato de la Policía Nacional.
5. Encuestas y entrevistas realizadas a funcionarios del Ministerio de Gobernación y ejecutivos del Comisariato de la Policía Nacional.
6. Banco Central de Nicaragua, Abril 2010, Nicaragua en Cifras Boletín económico.
7. Informes ejecutivos de funcionarios del Comisariato de la Policía Nacional. (reporte ventas anuales año 2010).
8. Bases de Datos de la gerencia comercial del Comisariato de la Policía Nacional. (modulo de ventas, compras, máster kardex, inventarios activos fijos). Estados Financieros de la Cafetería del CPN del año 2011.

ANEXOS:

1)	Cronograma de pagos o detalle de compras.	Pagina 84
2)	Tabla de amortización.	Pagina 85
3)	Estado de Resultados Proyectado.	Pagina 86
4)	Balance General Proyectado.	Pagina 87
5)	Flujo de Caja Proyectado.	Pagina 88
6)	Anexo de Recuperaciones.	Pagina 89
7)	Flujo de fondos sin Financiamiento con VAN Y TIR.	Pagina 90
8)	Flujo de fondos con Financiamiento con VAN Y TIR.	Pagina 91
9)	Resumen de razones financieras.	Pagina 92
10)	Diseño arquitectónico de la Cafetería-Buffer El Sol.	Pagina 93
11)	Diseño arquitectónico de la Cafetería-Buffer El Sol.	Pagina 94
12)	Diseño de Material Publicitario propuesto.	Pagina 95
13)	Diseño de Material Publicitario propuesto.	Pagina 96
14)	Diagnostico, encuestas y resultados en SPSS.	Pagina 97

ANEXO No 1.

ANEXOS N° 1		
CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS		
PERIODO 2012 - 2016		
Valores		
Rótulos de fila	CANTIDAD	MONTO U\$
01_Edificio	1	12,522.04
EDIFICIO	1	12,522.04
02_Cocina	9	10,370.07
CUCHILLO PARA CORTE	3	64.89
EXTRACTOR CON SU CAMPANA PARA CAFETIN	4	8,193.13
FREGADERO INDUSTRIAL (PANTRI)	1	738.42
HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS VARIOS	1	1,373.64
03_Electro-Domestico	9	25,505.11
BAÑO MARIA A GAS	2	1,687.55
COCINA DE 4 QUEMADORES CON HORNO	2	3,879.06
FREIDORA INDUSTRIAL - FRYER, FLOOR MODEL,GAS,FULL POT (DEAN INDUSTRIES MODEL SR42G PACKE	2	2,195.26
HORNO ROSTICERO INDUSTRIAL PROGRAMMABLE ROSTISSERIE AND WARMER COBINATION	1	17,518.85
LICUADORA	1	61.38
MICRO - ONDAS	1	163.02
05_Atencion Clientes	102	10,022.79
AIRE ACONDICIONADO	2	4,149.27
MESA CUADRADA ALUMINIO MOD AT3002/AT2107A 32"X32"	20	2,037.33
SILLA DE ALUMINIO MODELO AAC-001 FRENTE 22" ALTURA 18" ALTURA TPTAL 32"	80	3,836.19
Total general	121	58,420.00

ANEXO No 2.



ANEXO Nº 2
TABLA DE AMORTIZACION
Programación de la amortización de préstamo

Especificar valores	
Importe del préstamo	60,000.00 €
Tasa de interés anual	12.00 %
Plazo del préstamo en años	5
Número de pagos al año	12
Fecha inicial del préstamo	01/12/2011
Pagos adicionales opcionales	

Resumen del préstamo	
Pago programado	1,334.67 €
Número de pagos programado	60
Número de pagos real	60
Total de pagos anticipados	- €
Interés total	20,080.01 €

Nombre de entidad de crédito:

Nº Pago	Fecha de pago	Saldo inicial	Pago programado	Pago total	Capital	Interés	Saldo final	Interés acumulativo
1	01/01/2012	60,000.00	1,334.67	1,334.67	734.67	600.00	59,265.33	600.00
2	01/02/2012	59,265.33	1,334.67	1,334.67	742.01	592.65	58,523.32	1,192.65
3	01/03/2012	58,523.32	1,334.67	1,334.67	749.43	585.23	57,773.89	1,777.89
4	01/04/2012	57,773.89	1,334.67	1,334.67	756.93	577.74	57,016.96	2,355.63
5	01/05/2012	57,016.96	1,334.67	1,334.67	764.50	570.17	56,252.46	2,925.79
6	01/06/2012	56,252.46	1,334.67	1,334.67	772.14	562.52	55,480.32	3,488.32
7	01/07/2012	55,480.32	1,334.67	1,334.67	779.86	554.80	54,700.45	4,043.12
8	01/08/2012	54,700.45	1,334.67	1,334.67	787.66	547.00	53,912.79	4,590.13
9	01/09/2012	53,912.79	1,334.67	1,334.67	795.54	539.13	53,117.25	5,129.26
10	01/10/2012	53,117.25	1,334.67	1,334.67	803.49	531.17	52,313.76	5,660.43
11	01/11/2012	52,313.76	1,334.67	1,334.67	811.53	523.14	51,502.23	6,183.57
12	01/12/2012	51,502.23	1,334.67	1,334.67	819.64	515.02	50,682.59	6,698.59
13	01/01/2013	50,682.59	1,334.67	1,334.67	827.84	506.83	49,854.74	7,205.41
14	01/02/2013	49,854.74	1,334.67	1,334.67	836.12	498.55	49,018.62	7,703.96
15	01/03/2013	49,018.62	1,334.67	1,334.67	844.48	490.19	48,174.14	8,194.15
16	01/04/2013	48,174.14	1,334.67	1,334.67	852.93	481.74	47,321.22	8,675.89
17	01/05/2013	47,321.22	1,334.67	1,334.67	861.45	473.21	46,459.76	9,149.10
18	01/06/2013	46,459.76	1,334.67	1,334.67	870.07	464.60	45,589.69	9,613.70
19	01/07/2013	45,589.69	1,334.67	1,334.67	878.77	455.90	44,710.93	10,069.60
20	01/08/2013	44,710.93	1,334.67	1,334.67	887.56	447.11	43,823.37	10,516.70
21	01/09/2013	43,823.37	1,334.67	1,334.67	896.43	438.23	42,926.93	10,954.94
22	01/10/2013	42,926.93	1,334.67	1,334.67	905.40	429.27	42,021.54	11,384.21
23	01/11/2013	42,021.54	1,334.67	1,334.67	914.45	420.22	41,107.09	11,804.42
24	01/12/2013	41,107.09	1,334.67	1,334.67	923.60	411.07	40,183.49	12,215.49
25	01/01/2014	40,183.49	1,334.67	1,334.67	932.83	401.83	39,250.66	12,617.33
26	01/02/2014	39,250.66	1,334.67	1,334.67	942.16	392.51	38,308.50	13,009.84
27	01/03/2014	38,308.50	1,334.67	1,334.67	951.58	383.08	37,356.92	13,392.92
28	01/04/2014	37,356.92	1,334.67	1,334.67	961.10	373.57	36,395.82	13,766.49
29	01/05/2014	36,395.82	1,334.67	1,334.67	970.71	363.96	35,425.11	14,130.45
30	01/06/2014	35,425.11	1,334.67	1,334.67	980.42	354.25	34,444.69	14,484.70
31	01/07/2014	34,444.69	1,334.67	1,334.67	990.22	344.45	33,454.47	14,829.15
32	01/08/2014	33,454.47	1,334.67	1,334.67	1,000.12	334.54	32,454.35	15,163.69
33	01/09/2014	32,454.35	1,334.67	1,334.67	1,010.12	324.54	31,444.23	15,488.23
34	01/10/2014	31,444.23	1,334.67	1,334.67	1,020.22	314.44	30,424.00	15,802.68
35	01/11/2014	30,424.00	1,334.67	1,334.67	1,030.43	304.24	29,393.58	16,106.92
36	01/12/2014	29,393.58	1,334.67	1,334.67	1,040.73	293.94	28,352.84	16,400.85
37	01/01/2015	28,352.84	1,334.67	1,334.67	1,051.14	283.53	27,301.71	16,684.38
38	01/02/2015	27,301.71	1,334.67	1,334.67	1,061.65	273.02	26,240.06	16,957.40
39	01/03/2015	26,240.06	1,334.67	1,334.67	1,072.27	262.40	25,167.79	17,219.80
40	01/04/2015	25,167.79	1,334.67	1,334.67	1,082.99	251.68	24,084.80	17,471.48
41	01/05/2015	24,084.80	1,334.67	1,334.67	1,093.82	240.85	22,990.98	17,712.32
42	01/06/2015	22,990.98	1,334.67	1,334.67	1,104.76	229.91	21,886.23	17,942.23
43	01/07/2015	21,886.23	1,334.67	1,334.67	1,115.80	218.86	20,770.42	18,161.10
44	01/08/2015	20,770.42	1,334.67	1,334.67	1,126.96	207.70	19,643.46	18,368.80
45	01/09/2015	19,643.46	1,334.67	1,334.67	1,138.23	196.43	18,505.23	18,565.23
46	01/10/2015	18,505.23	1,334.67	1,334.67	1,149.61	185.05	17,355.61	18,750.29
47	01/11/2015	17,355.61	1,334.67	1,334.67	1,161.11	173.56	16,194.50	18,923.84
48	01/12/2015	16,194.50	1,334.67	1,334.67	1,172.72	161.95	15,021.78	19,085.79
49	01/01/2016	15,021.78	1,334.67	1,334.67	1,184.45	150.22	13,837.33	19,236.01
50	01/02/2016	13,837.33	1,334.67	1,334.67	1,196.29	138.37	12,641.04	19,374.38
51	01/03/2016	12,641.04	1,334.67	1,334.67	1,208.26	126.41	11,432.78	19,500.79
52	01/04/2016	11,432.78	1,334.67	1,334.67	1,220.34	114.33	10,212.44	19,615.12
53	01/05/2016	10,212.44	1,334.67	1,334.67	1,232.54	102.12	8,979.90	19,717.24
54	01/06/2016	8,979.90	1,334.67	1,334.67	1,244.87	89.80	7,735.03	19,807.04
55	01/07/2016	7,735.03	1,334.67	1,334.67	1,257.32	77.35	6,477.71	19,884.39
56	01/08/2016	6,477.71	1,334.67	1,334.67	1,269.89	64.78	5,207.82	19,949.17
57	01/09/2016	5,207.82	1,334.67	1,334.67	1,282.59	52.08	3,925.24	20,001.25
58	01/10/2016	3,925.24	1,334.67	1,334.67	1,295.41	39.25	2,629.82	20,040.50
59	01/11/2016	2,629.82	1,334.67	1,334.67	1,308.37	26.30	1,321.45	20,066.80
60	01/12/2016	1,321.45	1,334.67	1,321.45	1,308.24	13.21	-	20,080.01

AÑOS	CUOTA MENSUAL	CAPITAL	INTERESES	SALDO ACUMULADO	SALDO FINAL
Saldo Inicial.....					60,000
1 Año 2012	1,335	9,317	6,699	9,317	50,683
2 Año 2013	1,335	10,499	5,517	10,499	40,183
3 Año 2014	1,335	11,831	4,185	11,831	28,353
4 Año 2015	1,335	13,331	2,685	13,331	15,022
5 Año 2016	1,335	15,022	994	15,022	0
TOTALES		60,000	20,080		

ANEXO No 3.



ANEXO No. 3
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
(PERIODO 2012 - 2016)
(Cifras expresadas en dólares USD redondeado)

		25%	25%	25%	25%	25%
		10%	10%	10%	10%	10%
DESCRIPCION	0	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	135,853	169,816	212,270	265,337	331,672	414,590
De Contado 64%	86,357	108,682	135,853	169,816	212,270	265,337
De Crédito 36%	49,495	61,134	76,417	95,521	119,402	149,252
Costos	70,297	87,871	109,839	137,299	171,624	214,530
Costos de Venta	70,297	87,871	109,839	137,299	171,624	214,530
Utilidad Bruta	65,556	81,945	102,431	128,038	160,048	200,060
Gastos de Operación	44,098	62,640	62,853	65,481	68,336	71,437
Gastos Operativos	32,726	35,999	39,599	43,559	47,914	52,706
Depreciacion de Activos fijos	11,371	19,942	17,737	17,737	17,737	17,737
Gastos y Productos Financieros	0	6,699	5,517	4,185	2,685	994
Utilidad y/o Pérdida del Ejercicio	21,458	19,305	39,578	62,557	91,712	128,623
Fondo Social	5,365	4,826	9,895	15,639	22,928	32,156
Fondo Social 25%	5,365	4,826	9,895	15,639	22,928	32,156
Utilidad y/o Pérdida Neta	16,094	14,479	29,684	46,918	68,784	96,467

Fuente: Elaboración propia

ANEXO No 4.



ANEXO No. 4
BALANCE GENERAL PROYECTADO
PERIODO (2012 - 2016)
 (Cifras expresadas en dólares USD redondeado)

Cuentas	0	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVOS						
Circulante	75,467	78,674	126,598	188,575	275,418	391,694
Efectivo en caja y bancos	41,056	67,919	112,817	170,950	252,919	363,029
Cuentas por Cobrar	33,841	9,471	11,605	14,334	17,813	22,238
Inventarios	571	1,284	2,177	3,292	4,685	6,428
Fijos	48,255	86,732	68,995	51,258	33,521	15,784
Edificios	12,502	25,005	25,005	25,005	25,005	25,005
Mobiliarios y Equipos	47,124	93,041	93,041	93,041	93,041	93,041
(-) Depreciación Acumulada	-11,371	-31,314	-49,051	-66,788	-84,525	-102,262
TOTAL ACTIVOS	123,722	165,407	195,593	239,833	308,939	407,478
PASIVOS						
Circulante	48,002	35,025	47,358	58,011	73,355	75,427
Proveedores	38,151	14,764	18,455	23,069	28,836	36,045
Gastos Acumulados por pagar	2,897	3,186	3,505	3,855	4,241	4,665
Préstamos por pagar C/P	0	10,499	11,831	13,331	15,022	0
Acreedores Diversos	1,590	1,749	3,673	2,116	2,328	2,561
Fondo Social P.N.	5,365	4,826	9,895	15,639	22,928	32,156
Fijo	0	40,183	28,353	15,022	0	0
Préstamos por pagar L/P	0	40,183	28,353	15,022	0	0
Intereses por pagar L/P	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVOS	48,002	75,208	75,711	73,033	73,355	75,427
PATRIMONIO	75,720	90,199	119,882	166,800	235,584	332,051
Capital Social	59,626	59,626	59,626	59,626	59,626	59,626
Superávit por revalorizaciones	0	0	0	0	0	0
Utilidad o Pérdida Acumulada	16,094	30,572	60,256	107,174	175,958	272,425
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	123,722	165,407	195,593	239,833	308,939	407,478

Fuente: Elaboración propia

ANEXO No 5.



ANEXO No. 5
FLUJO DE CAJA PROYECTADO
PERIODO (2012 - 2016)
 (Cifras expresadas en dólares USD redondeado)

Descripción	0	2012	2013	2014	2015	2016
Efectivo al inicio del periodo	41,056					
INGRESOS	0	193,809	209,723	262,153	327,692	409,615
Ventas de contado		108,682	135,853	169,816	212,270	265,337
Recuperaciones de Cartera		85,127	73,870	92,337	115,422	144,277
EGRESOS	0	210,930	148,809	188,004	229,706	283,489
Pago a proveedores		111,972	107,040	133,800	167,250	209,063
Acreedores		11,856	11,293	16,095	15,781	17,359
Pago de gastos acumulados		23,318	25,649	28,214	31,036	34,139
Fondo Social		5,365	4,826	9,895	15,639	22,928
Compra de activos fijos		58,420	0	0	0	0
DEFICIT O SUPERAVIT OPERATIVO	0	-17,121	60,914	74,149	97,985	126,126
FINANCIAMIENTO	0	43,984	-16,016	-16,016	-16,016	-16,016
Préstamo bancario		60,000	0	0	0	0
Interés del Financiamiento		0	0	0	0	0
Amortizaciones		-9,317	-10,499	-11,831	-13,331	-15,022
Pago de Intereses		-6,699	-5,517	-4,185	-2,685	-994
SALDO INICIAL DE CAJA	0	41,056	67,919	112,817	170,950	252,919
SALDO FINAL DE CAJA	41,056	67,919	112,817	170,950	252,919	363,029

Fuente: Elaboración propia

ANEXO No 6.



ANEXO No. 6
ANEXO DE RECUPERACIONES
PERIODO (2012 - 2016)
 (Cifras expresadas en dólares USD redondeado)

DESCRIPCION	0	25% 2012	25% 2013	25% 2014	25% 2015	25% 2016
Ventas de crédito	34,183	61,134	76,417	95,521	119,402	149,252
Recuperación de cartera						
Periodo anterior		34,183				
Recuperación a 60 días		0	10,189	12,736	15,920	19,900
Recuperación periodo actual		50,945	63,681	79,601	99,502	124,377
Total Recuperaciones		85,127	73,870	92,337	115,422	144,277
Compras	70,868	88,585	110,731	138,414	173,017	216,272
Pago del periodo anterior	38,151	38,151				
Pago a 60 días		0	14,764	18,455	23,069	28,836
Pago del periodo corriente		73,821	92,276	115,345	144,181	180,226
Total pago a proveedores		111,972	107,040	133,800	167,250	209,063

Fuente: Elaboración propia

DETALLE DE GASTOS PAGADOS

DESCRIPCION	0	10% 2012	10% 2013	10% 2014	10% 2015	10% 2016
GASTOS POR AÑO	32,726	35,999	39,599	43,559	47,914	52,706
GTOS ACUMULADOS	21,461	23,607	25,968	28,565	31,421	34,563
ACREEDORES DIVERSOS	10,923	12,016	13,217	14,539	15,993	17,592
PROVISION DE CUENTAS MALAS	342	376	414	455	500	551
PAGOS DE GASTOS						
GTOS ACUMULADOS	87% 18,565	23,318	25,649	28,214	31,036	34,139
ACREEDORES DIVERSOS	85% 9,333	11,856	11,293	16,095	15,781	17,359
PROVISION DE CUENTAS MALAS	0	0	0	0	0	0
SALDO DE PASIVOS						
GTOS ACUMULADOS	2,897	3,186	3,505	3,855	4,241	4,665
ACREEDORES DIVERSOS	1,590	1,749	3,673	2,116	2,328	2,561
PROVISION DE CUENTAS MALAS	342	376	414	455	500	551

ANEXO No 7.



ANEXO No. 7
FLUJO DE FONDO SIN FINANCIAMIENTO
PERIODO (2012 - 2016)
 (Cifras expresadas en dólares USD redondeado)

Descripción	0	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos por venta		169,816	212,270	265,337	331,672	414,590
Costos de venta		87,871	109,839	137,299	171,624	214,530
Utilidad Bruta		81,945	102,431	128,038	160,048	200,060
Gastos de operación		35,999	39,599	43,559	47,914	52,706
Gastos por depreciación		19,942	17,737	17,737	17,737	17,737
Utilidad Operativa		26,003	45,095	66,743	94,397	129,617
25% Fondo Social		4,826	9,895	15,639	22,928	32,156
Utilidad Neta		21,177	35,200	51,103	71,469	97,461
(+) Depreciación		19,942	17,737	17,737	17,737	17,737
(+) Valor de Residual o Recuperacion						15,784
Inversión Inicial	-87,465					
Capital de Trabajo	-27,465			-2,747		30,212
Inversion en Activos	60,000					
Flujo de Fondo Neto	-87,465	41,120	52,938	68,841	89,206	161,194

TIR DEL PROYECTO : 63.16%
VAN AL 21% : \$125,297

PERIODO DE RECUPERACION 2 AÑOS

Fuente: Elaboración propia

PERIODO DE RECUPERACION	Recuperacion de la Inversion					
	0	2012	2013	2014	2015	2016
	-87,465	41,120	94,057	162,898	252,104	413,297

ANEXO No 8.



ANEXO No. 8
FLUJO DE FONDO CON FINANCIAMIENTO
PERIODO (2012 - 2016)
(Cifras expresadas en dólares USD redondeado)

Descripción	0	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos por venta		169,816	212,270	265,337	331,672	414,590
Costos de venta		87,871	109,839	137,299	171,624	214,530
Utilidad Bruta		81,945	102,431	128,038	160,048	200,060
Gastos de operación		35,999	39,599	43,559	47,914	52,706
Gastos por Depreciación		19,942	17,737	17,737	17,737	17,737
Gastos Financieros		6,699	5,517	4,185	2,685	994
Utilidad Operativa		19,305	39,578	62,557	91,712	128,623
25% Fondo Social		4,826	9,895	15,639	22,928	32,156
Utilidad Neta		14,479	29,684	46,918	68,784	96,467
(+) Depreciación		19,942	17,737	17,737	17,737	17,737
Amortización de préstamo		-9,317	-10,499	-11,831	-13,331	-15,022
Prestamo Bancario	60,000					
(+) Valor de Residual o Recuperacion						15,784
Inversión Inicial	-87,465					
Capital de Trabajo	-27,465			-2,747		30,212
Inversion en Activos	60,000					
Flujo de Fondo Neto	-27,465	25,104	36,922	52,825	73,190	145,178

TIR DEL PROYECTO : 128.64%
VAN AL 21 % : \$138,434

PERIDO DE RECUPERACION 2 AÑOS

Fuente: Elaboración propia

Recuperacion de la Inversion						
	0	2012	2013	2014	2015	2016
PERIODO DE RECUPERACION	-27,465	25,104	62,025	114,850	188,040	

ANEXO No 9.



ANEXO No. 9
RESUMEN DE RAZONES FINANCIERAS
PERIODO (2012 - 2016)
 (Cifras expresadas en dólares USD redondeado)

				AÑOS				
Razón	Fórmula		2012	2013	2014	2015	2016	
Liquidez								
Razón liquidez	=	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	=	2.25	2.67	3.25	3.75	5.19
Razón rápida (prueba ácida)	=	$\frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	=	2.21	2.63	3.19	3.69	5.11
Actividad								
Rotación de Inventario.	=	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Promedio Inventario}}$	=	94.72	63.47	50.22	43.03	38.61
Promedio de Rotación del Inventario	=	$\frac{365}{\text{Rotacion de Inventario}}$	=	3.85	5.75	7.27	8.48	9.45
Periodo promedio de cobro	=	$\frac{365}{\text{Ventas /CxC Promedio}}$	=	46.55	18.12	17.84	17.69	17.63
Periodo promedio de pago	=	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras diarias promedio}}$	=	48.13	62.93	62.93	62.93	62.93
Rotación de los activos totales	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$	=	1.03	1.09	1.11	1.07	1.02
Endeudamiento								
Índice de endeudamiento	=	$\frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total activos}}$	=	45.47%	38.71%	30.45%	23.74%	18.51%
Razón de cargo de interés fijo	=	$\frac{\text{Ganancia ante de interés e impto.}}{\text{Intereses}}$	=	3.88	8.17	15.95	35.16	130.37
Rentabilidad								
Margen de utilidad bruta	=	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	=	48.25%	48.25%	48.25%	48.25%	48.25%
Margen de utilidad operativa	=	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$	=	15.31%	21.24%	25.15%	28.46%	31.26%
Ganancia disponible neta	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	=	8.53%	13.98%	17.68%	20.74%	23.27%
Análisis Dupont								
ROA	=	$\frac{\text{Ganancia neta}}{\text{Total activos}}$	=	8.75%	15.18%	19.56%	22.26%	23.67%
ROE	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{capital social}}$	=	24.28%	49.78%	78.69%	115.36%	161.79%

Fuente: Elaboración propia

ANEXO No 10.

DISEÑO FACHADA CAFETERIA EL SOL.



ANEXO No. 11 DISEÑO CAFETERIA EL SOL.



DISEÑO INTERNO (DISTRIBUCION DE EQUIPOS Y AMBIENTES).



ANEXO No. 12

PUBLICIDAD DEMO.



ANEXO No. 13

PUBLICIDAD DEMO.




VINOS Y LICORES

NACIONALES E IMPORTADOS

JOHNNIE WALKER BLACK LABEL 750 ML	0.00
JOHNNIE WALKER RED LABEL 750 ML	00.00
CHIVAS REGAL 750 ML	00.00
DOM FLOR DE CAÑA GRAN RESERVA 750 ML	00.00
DOM FLOR DE CAÑA EXTRA LITE 750 ML	00.00
DOM FLOR DE CAÑA ETIQUETA NEGRA 750 ML	00.00

CERVEZAS

NACIONALES E IMPORTADAS

TONA LATA	0.00
TONA BOTELLA 12 OZ.	00.00
VICTORIA LATA	00.00
VICTORIA BOTELLA 12 OZ.	00.00
DOM FLOR DE CAÑA EXTRA LITE 750 ML	00.00
DOM FLOR DE CAÑA ETIQUETA NEGRA 750 ML	00.00

El Sol

Cafetería - Buffet



MENU

COCINAR... ES NUESTRA PASIÓN!!!

ESTE ESTABLECIMIENTO CONSTA DE REGULACIONES Y PROHIBICIONES
EL CONSUMO DE LICORES NO SE PERMITE. LA VENTA ES EXCLUSIVA PARA LLEVAR.

COMPLEJO PLAZA EL SOL TELEFAX: 2276-1820 E-MAIL: CAFETERIA@COMSARATOPCN.COM

PLATO FUERTE

Pollo Horneado entero	0.00
Beef Steak	00.00
Filete a la Parrilla	00.00
Hamburguesa	00.00
Consomé de Camarones	00.00
Alas de Pollo con salsa BBQ	00.00

ESPECIALIDAD DE LA CASA

Lomo Pinchado	0.00
Puyaso	00.00
Costilla Ahumada	00.00
Churrasco	00.00
Chuleta de Pescado	00.00





DESAYUNOS

Desayuno Criollo	0.00
Tajadas y Queso	00.00
Taquitos al Pastor	00.00
Omelette	00.00
Pancakes	00.00
Huevos Rancheros	00.00

POSTRES

Arroz con Leche	0.00
Bartolillos Madelinas	00.00
Brownie	00.00
Budin de Pan de Leche	00.00
Flan de Ciruela	00.00

ESTE ESTABLECIMIENTO CONSTA DE REGULACIONES Y PROHIBICIONES
EL CONSUMO DE LICORES NO SE PERMITE. LA VENTA ES EXCLUSIVA PARA LLEVAR.

COMPLEJO PLAZA EL SOL TELEFAX: 2276-1820 E-MAIL: CAFETERIA@COMSARATOPCN.COM

ANEXO No. 14

DIAGNÓSTICO PARA LA CREACION DE UN CAFETIN – BUFFETE EN EL COMISARIATO DE LA POLICIA NACIONAL

I. Objetivos

Objetivo General

Analizar la factibilidad de la creación de un cafetín –buffet en el comisariato de la policía para los funcionarios y clientes afiliados, mediante un estudio de factibilidad, utilizando la percepción y tomando en cuenta el promedio de clientes que compran, en las primeras horas, al mediodía y después de las cinco de la tarde.

Objetivos específicos

- ✓ Conocer la percepción directa de los funcionarios y clientes que visitan el comisariato que permita identificar las demandas, prioridades y expectativas.
- ✓ Conocer el ingreso mensual de los clientes que visitan para la creación de una propuesta financiera para la creación del cafetín – buffet incluyendo servicio a domicilio, así como también la cantidad que estatuaría dispuesto a pagar por un servicio de bufete
- ✓ Identificar la preferencia del tipo de comida de los clientes y la prioridad del porque visitaría un bufete.

V. Metodología

La presente investigación fue realizada a los funcionarios de diferentes instituciones afiliados al comisariato, tiene un enfoque cuantitativo por cuanto se hizo un análisis ubicándonos en el contexto actual. El tipo de estudio es prospectivo, donde se ubica identificar las necesidades y prioridades que demandan los clientes.

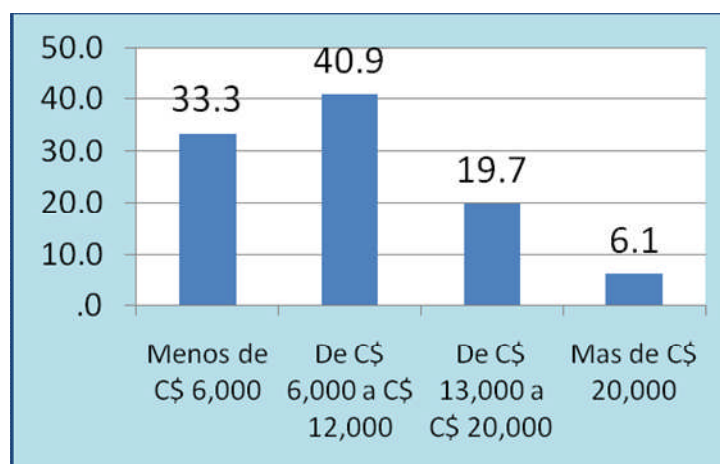
El instrumento utilizado es la entrevista, tomando en cuenta las sugerencias propuestas por los clientes que visitan el comisariato. El universo del estudio son todos los funcionarios de las diferentes instituciones y empresas afiliadas.

El muestreo utilizado fue no probabilístico por cuota, donde se utilizo el promedio de clientes que visitan en las horas del mediodía, obteniéndose una muestra de 66. Una vez obtenida la información, se continuó a revisarla y codificarla para el procesamiento, en el programa SPSS Versión 17. Luego se creó una base de datos donde se aplicó un análisis descriptivo.

VI. Resultados de la percepción

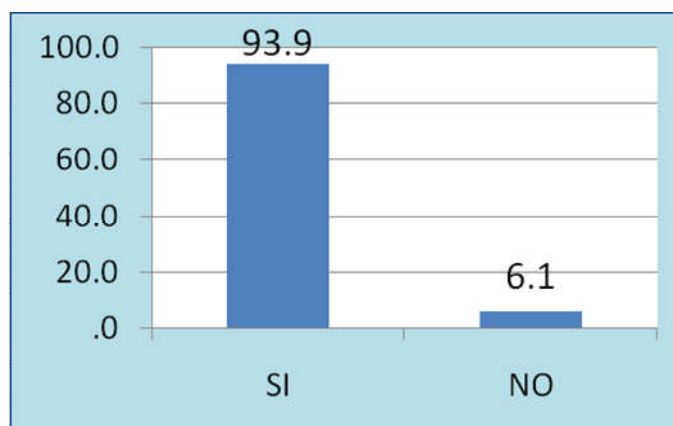
El 54.5% de los entrevistados son mujeres, el 45.5% son hombres, el 39.4% andan entre los 29 y 39 años de edad, el 72.7% trabaja.

¿Dentro de que rango se encuentra su ingreso mensual?



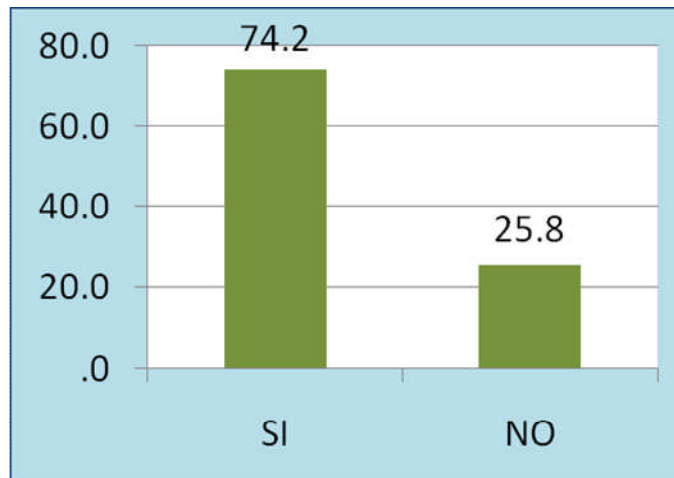
El 40.9% de los entrevistados manifestó que su ingreso mensual está entre los C\$ 6,000 a C\$ 12,000 Córdobas, seguido con un 33.3% los funcionarios que ganan menos de C\$ 6,000.

¿Usted trabaja cerca de las instalaciones del comisariato?



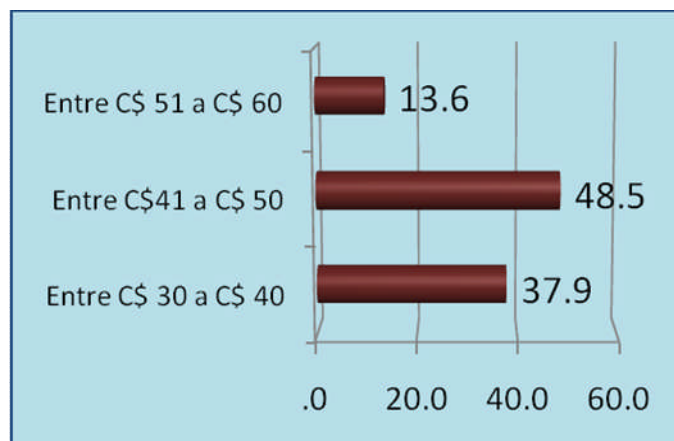
El 93.9% respondió que trabaja cerca de las instalaciones del comisariato, de estos el 61.3% reveló que compra comida en locales cercanos, y el 22.3% lleva comida de sus casas.

Si tuviera la opción de comer en un bufete, ¿Compararía al crédito?



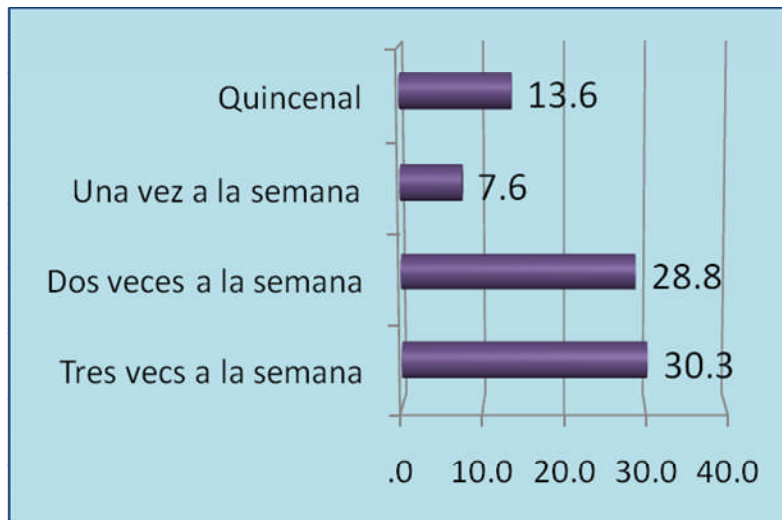
El 74.2% de entrevistados manifestó comprar al crédito si tuviera la opción de comer en un bufete en el comisariato.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de comida bufete?



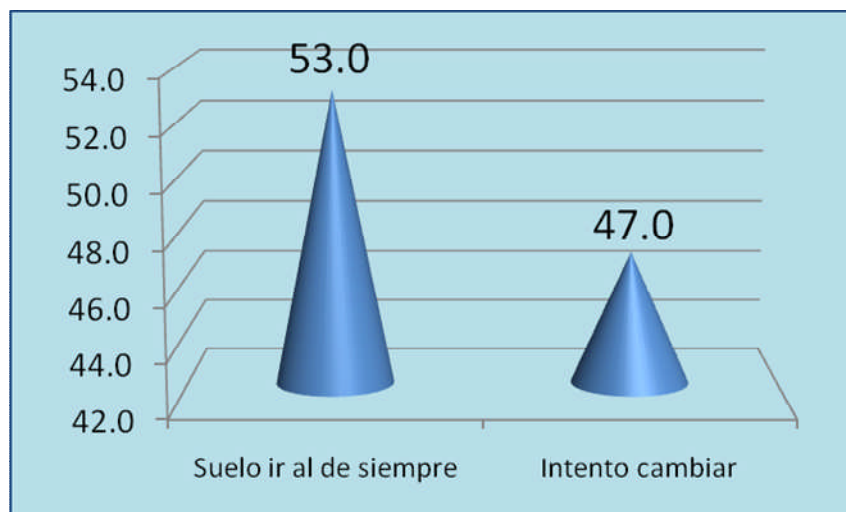
El 48.5% de los entrevistados contestó que estarían dispuestos a pagar por un servicio de comida bufete en un precio de 41 a 50 córdobas, el 37.9% puede pagar solamente entre 30 y 40 córdobas el servicio.

¿Con que frecuencia visita usted un bufete?



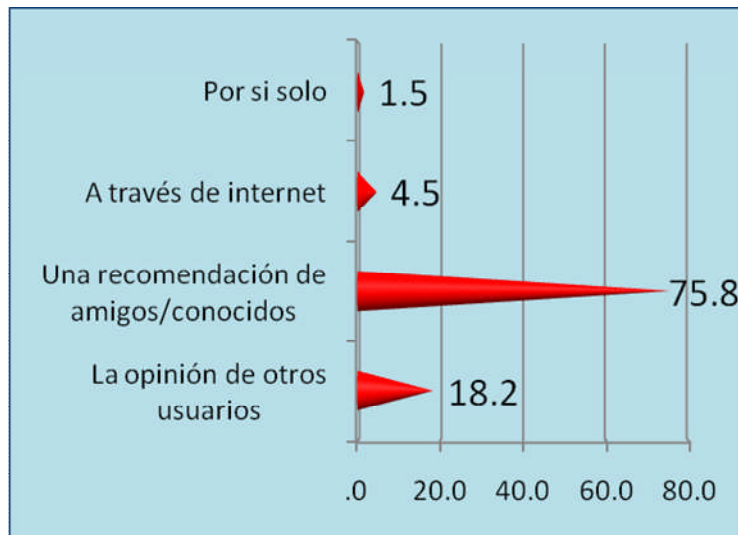
El 30.3% manifestó que visita al menos tres veces a la semana un bufete, el 28.8% visita dos veces a la semana.

¿Sueles visitar el bufete de siempre o prefieres conocer nuevos lugares?



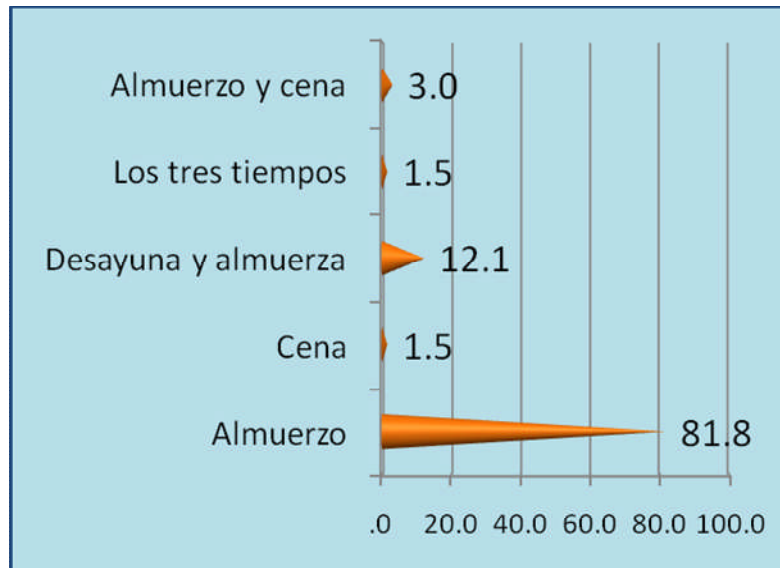
El 53% de los entrevistados confesó visitar el bufete de siempre el 47% dijo que a veces prefiere conocer nuevos lugares.

¿Qué recomendación es más fiable para ti, a la hora de elegir un nuevo bufete?



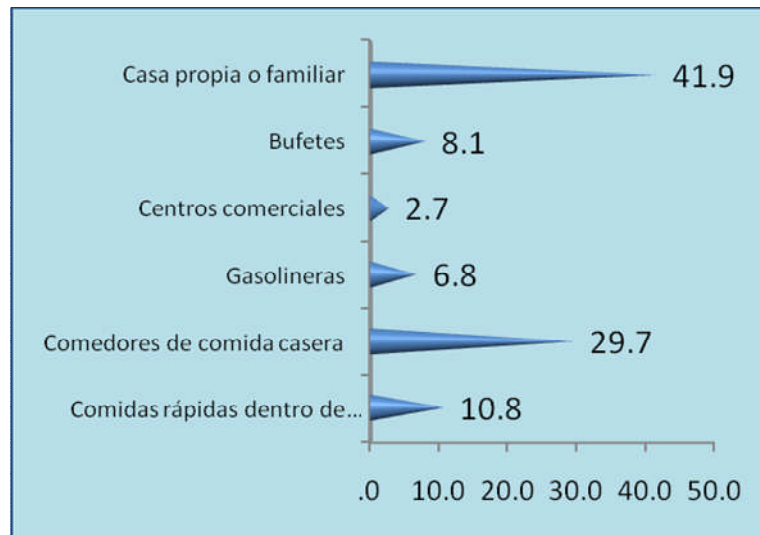
El 75.8% considera que más fiable a la hora de elegir un nuevo bufete una recomendación de amigo, el 18.2% cree que es importante la opinión de otros usuarios.

¿A qué hora asiste preferentemente?



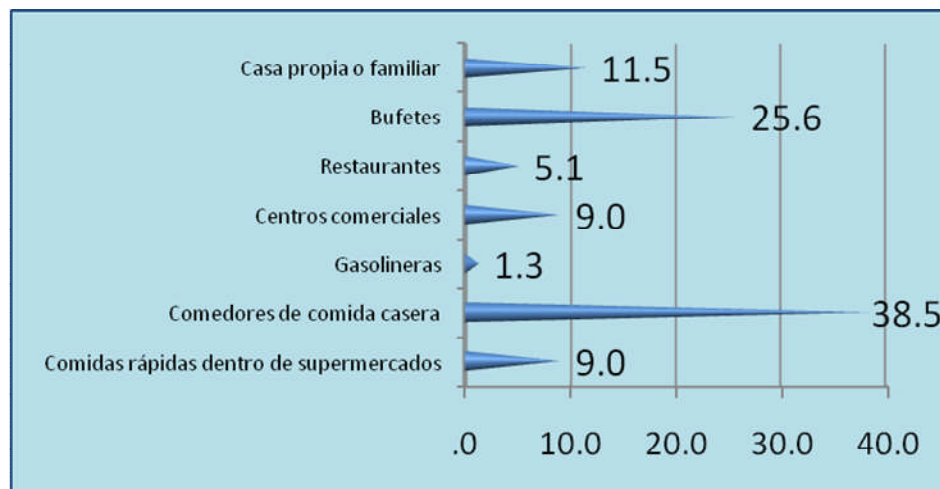
El 81.8% manifestó asistir al comisariato preferiblemente a la hora del almuerzo, el 12.1% reveló llegar temprano y desayunar ahí. No obstante el 33.3% se toma 60 minutos para comer, el 31.8% solamente se toma media hora y 21.2% dijo que 45 minutos.

¿Qué lugares frecuenta para desayunar?



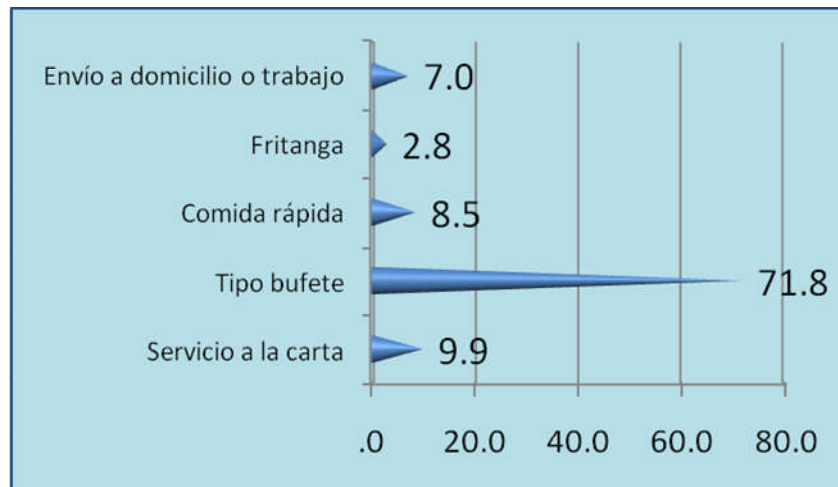
El 41.9% contestaron que desayunan en sus casas, el 29.7% visitan comedores de comida casera cerca del trabajo y el 10.8% compran comidas dentro de los supermercados.

¿Qué lugares frecuenta para almorzar?



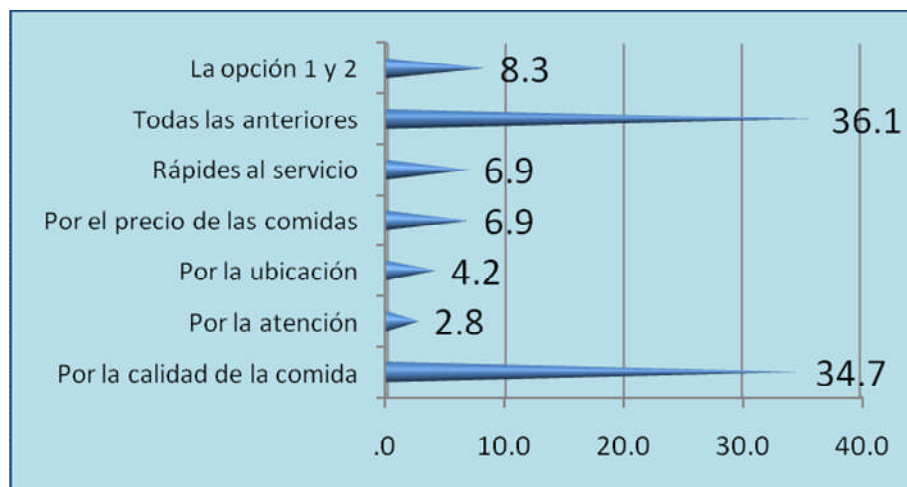
El 38.5% reveló que frecuentan para almorzar comedores donde hacen comida casera, el 25.6% visitan bufete y el 11.5% almuerza en su casa. Así mismo el 59.7% cena en su casa, el 10.4% compra fritanga y el 6.5% buscan bufete.

¿Qué tipo de comida Usted prefiere?



El 71.8% de los entrevistados prefiere comida tipo bufete, el 9.9% dijo comida a la carta, el 8.5% comida rápida y el 7% considera incluir el envío a domicilio.

En orden de prioridad ¿Porqué visitaría usted a un bufete?



El 36.1% considera que visita un bufete tanto por la calidad de la comida, la atención en el lugar, la ubicación, el precio y la rapidez del servicio son importantes.

Anexos

Resultados de la percepción

Sexo de los entrevistados

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	30	45.5
Femenino	36	54.5
Total	66	100.0

Fuente: estudio realizado en el año 2010

Edad del entrevistado

	Frecuencia	Porcentaje
18-28 años	17	25.8
29-39 años	26	39.4
40-50 años	17	25.8
Más de 50 años	6	9.1
Total	66	100.0

Fuente: estudio realizado en el año 2010

Ocupación del entrevistado

	Frecuencia	Porcentaje
Estudia	1	1.5
Trabaja	48	72.7
Ambos	16	24.2
Ama de casa	1	1.5
Total	66	100.0

Fuente: estudio realizado en el año 2010

¿Dentro de que rango se encuentra su ingreso mensual?

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de C\$ 6,000	22	33.3
De C\$ 6,000 a C\$ 12,000	27	40.9
De C\$ 13,000 a C\$ 20,000	13	19.7
Mas de C\$ 20,000	4	6.1
Total	66	100.0

Fuente: estudio realizado en el año 2010

¿Usted trabaja cerca de las instalaciones del comisariato?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	62	93.9
NO	4	6.1
Total	66	100.0

Fuente: estudio realizado en el año 2010

Si su respuesta es sí ¿Donde almuerza?

	Frecuencia	Porcentaje
Trae comida	14	22.6
Compra en locales cercanos	38	61.3
Trae comida cuando no compra en lugares cercanos	2	3.2
Va a almorzar a su casa	1	1.6
En el comedor de la PN	7	11.3
Total	62	100.0

Fuente: estudio realizado en el año 2010

Si tuviera la opción de comer en un bufete, ¿Compararía al crédito?

	Frecuencia	Porcentaje
SI	49	74.2
NO	17	25.8
Total	66	100.0

Fuente: estudio realizado en el año 2010

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de comida bufete?

	Frecuencia	Porcentaje
Entre C\$ 30 a C\$ 40	25	37.9
Entre C\$41 a C\$ 50	32	48.5
Entre C\$ 51 a C\$ 60	9	13.6
Total	66	100.0

Fuente: estudio realizado en el año 2010

¿Con que frecuencia visita usted un bufete?

	Frecuencia	Porcentaje
Diario	13	19.7
Tres veces a la semana	20	30.3
Dos veces a la semana	19	28.8
Una vez a la semana	5	7.6
Quincenal	9	13.6
Total	66	100.0

Fuente: estudio realizado en el año 2010

¿Sueles visitar el bufete de siempre o prefieres conocer nuevos lugares?

	Frecuencia	Porcentaje
Suelo ir al de siempre	35	53.0
Intento cambiar	31	47.0
Total	66	100.0

Fuente: estudio realizado en el año 2010

¿Qué recomendación es más fiable para ti, a la hora de elegir un nuevo bufete?

	Frecuencia	Porcentaje
La opinión de otros usuarios	12	18.2
Una recomendación de amigos/conocidos	50	75.8
A través de internet	3	4.5
Por si solo	1	1.5
Total	66	100.0

Fuente: estudio realizado en el año 2010

¿A qué hora asiste preferentemente ?

	Frecuencia	Porcentaje
Almuerzo	54	81.8
Cena	1	1.5
Desayuna y almuerza	8	12.1
Los tres tiempos	1	1.5
Almuerzo y cena	2	3.0
Total	66	100.0

Fuente: estudio realizado en el año 2010

¿Cuánto tiempo toma para la comida?

	Frecuencia	Porcentaje
30 minutos	21	31.8
45 minutos	14	21.2
60 minutos	22	33.3
Más de 60 minutos	9	13.6
Total	66	100.0

Fuente: estudio realizado en el año 2010

¿Qué lugares frecuenta para desayunar?

	Frecuencia	Porcentaje
Comidas rápidas dentro de supermercados	8	10.8
Comedores de comida casera	22	29.7
Gasolineras	5	6.8
Centros comerciales	2	2.7
Bufetes	6	8.1
Casa propia o familiar	31	41.9
Total	74	100.0

Fuente: estudio realizado en el año 2010

¿Qué lugares frecuenta para almorzar?

	Frecuencia	Porcentaje
Comidas rápidas dentro de supermercados	7	9.0
Comedores de comida casera	30	38.5
Gasolineras	1	1.3
Centros comerciales	7	9.0
Restaurantes	4	5.1
Bufetes	20	25.6
Casa propia o familiar	9	11.5
Total	78	100.0

Fuente: estudio realizado en el año 2010

¿Qué lugares frecuenta para cenar?

	Frecuencia	Porcentaje
Comidas rápidas dentro de supermercados	3	3.9
Comedores de comida casera	6	7.8
Gasolineras	1	1.3
Centros comerciales	4	5.2
Restaurantes	4	5.2
Bufetes	5	6.5
Fritanga	8	10.4
Casa propia o familiar	46	59.7
Total	77	100.0

Fuente: estudio realizado en el año 2010

¿Usted prefiere?

	Frecuencia	Porcentaje
Servicio a la carta	7	9.9
Tipo bufete	51	71.8
Comida rápida	6	8.5
Fritanga	2	2.8
Envío a domicilio o trabajo	5	7.0
Total	71	100.0

Fuente: estudio realizado en el año 2010

En orden de prioridad ¿Porqué visitaría usted a un bufete?

	Frecuencia	Porcentaje
Por la calidad de la comida	25	34.7
Por la atención	2	2.8
Por la ubicación	3	4.2
Por el precio de las comidas	5	6.9
Rapidez al servicio	5	6.9
Todas las anteriores	26	36.1
La opción 1 y 2	6	8.3
Total	72	100.0

Fuente: estudio realizado en el año 2010